

KOHTI YHTEISÖLLISTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUA

KEHITTÄMISPROJEKTI



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät, 2017

Susanna Kaunisto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Susanna Kaunisto	Vuosi 2017
Työn nimi	Kohti yhteisöllistä työvuorosuunnittelua - Kehittämishanke	
Työn ohjaaja/t	Leena Packalén	

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Someron kaupungin kotihoidossa. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tarkoittaa tässä kehittämissuunnitelmassa toimintatapaa, jossa työntekijät suunnittelevat itsenäisesti omat työvuoronsa. Työvuorosuunnittelua ohjaavat työaikalainsäädäntö, työehtosopimus sekä työyhteisössä yhdessä sovitut pelisäännöt ja työaikaergonomia. Pitkällä aikavälillä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista, työntekijän omia vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä.

Kehittämishankkeen alussa laadittiin projektisuunnitelma, jossa määritettiin kehittämissuunnitelman teoreettiset lähtökohdat ja perehdyttiin aikaisempiin vastaaviin kehittämissuunnitelmiin. Kehittämissuunnitelman käytännön toteutus eteni neljän vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa kotihoidon työntekijöiden työvuorotaulukot arvioitiin Työterveyslaitoksen työaikaergonomian kuormitusta koskevien suositusten mukaisesti. Toisessa vaiheessa otettiin käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu työyhteisössä ja kolmannessa vaiheessa työntekijöiden työvuorotaulukot arvioitiin uudelleen Työterveyslaitoksen työaikaergonomian kuormitusta koskevien suositusten mukaisesti. Kehittämissuunnitelman viimeisenä vaiheena oli projektin arviointi, joka toteutettiin työntekijöille tehdyn kyselyn avulla. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton kokemuksista ja vaikutuksista. Kysely osoitti, että jo lyhyessä ajassa työntekijät olivat kokeneet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun antaneen paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työvuoroonsa ja suunnitteluvaiheessa työntekijät seurasivat työaikaergonomian kuormitustekijöitä.

Avainsanat Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, työaikaergonomia, tutkimusavusteinen kehittäminen

Sivut 54 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Social and healthcare development and management
Visamäki

Author	Susanna Kaunisto	Year 2017
Subject	Towards a communal rota planning- Development project	
Supervisors	Leena Packalèn	

ABSTRACT

The objective of this development project was to implement a communal rota planning incentive in home care in Somero. A communal rota planning incentive is where employees plan their own work shifts. Work time law, the collective labour agreement, workplace rules and work time ergonomics all guide rota planning. Over time the objective of communal rota planning is to improve the employees' well-being and their coping at work by improving the employees' possibility to influence.

At the start of the development project a project plan was formed where the project's theoretical starting point was defined and previous similar development projects were studied. The development project's practical application progressed through four phases. In the first phase the home care employees' rotas were evaluated using the work time strain recommendations set by occupational health care. In the second phase the communal rota planning incentive was implemented and in the third phase the employees' rotas were evaluated again using the work time strain recommendations set by occupational health care. The development project's last phase was the project's evaluation which was completed using a questionnaire which was set to the employees. The objective of the questionnaire was to gain information on the implementation of the communal rota planning and how it affected the employees. The questionnaire showed that, even after a brief period of time, the employees felt that communal rota planning gave them a better chance at making a difference to their work shifts and that they took work time strain factors into account during the planning stage.

Keywords Communal rota planning, work time ergonomics, research-based development project

Pages 54 pages including appendices 1 page

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	SOMERON KOTIHOITO.....	3
3	KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITTEET.....	4
4	KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	5
4.1	Työvuorosuunnittelun perustana työaikalainsäädäntö ja työehtosopimus.....	6
4.2	Ergonominen työvuorosuunnittelu.....	7
5	YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	7
5.1	Kehittämistoiminnan vaiheet.....	7
5.2	Työvuorosuunnittelun vaiheet.....	9
5.3	Kehittämiprojektin hallinta ja johtaminen	10
6	AIEMPIA TUTKIMUKSIA TYÖAIKOJEN VAIKUTUKSISTA TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIIN	12
6.1	Työaikojen vaikutukset työntekijän palautumiseen ja kuormittumiseen	13
6.2	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työaikoihin	15
7	AIEMPIA KEHITTÄMISHANKKEITA TYÖVUOROSUUNNITTELUN MUUTTAMISESTA..	18
7.1	Hankkeita työaika-autonomian kehittämisestä	18
7.2	Tutkimushanke työaikojen kehittämiseksi kunta-alalla.....	22
8	KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	23
8.1	Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin toteuttaminen	25
8.2	Arvioinnin tulokset työaikojen kuormittavuudesta	27
8.3	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koulutukset ja pelisääntöjen laatiminen .	31
8.4	Työvuorojen suunnitteleminen yhteisöllisesti	32
8.5	Arvioinnin tulokset yhteisöllisesti suunnitellusta työvuorojaksosta	36
8.6	Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin johtopäätökset	39
9	KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	40
10	KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI.....	41
10.1	Kyselyn tulokset	42
11	SUOSITUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
12	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET	50

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Jokainen ihminen on oma yksilönsä ja siksi myös vuorotyön kuormittavuus koetaan hyvin eri tavalla. Tiedetään, että työaikojen epäsäännöllisyys vaikuttaa työntekijän terveyteen heikentävästi silloin, kun lepoon ja palautumiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja työvuorojen väliin jäävä aika on liian lyhyt. Vaikka kuormittavuuden raja on yksilöllinen, tulee nykytietämyksen valossa työvuoroihin kiinnittää entistä tarkemmin huomiota. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10.) Työaikojen kuormittavuuteen ja erityisesti ennaltaehkäisyyn velvoittaa lisäksi Työturvallisuuslain (738/2002, muutos 329/2013) muutos, joka korostaa työaikojen kuormittavuuden arviointia terveyshaittojen ennaltaehkäisemiseksi. Lain perusteluissa on käytetty tapaturma- ja onnettomuusriskiä, joka on kohonnut etenkin pitkissä työvuoroissa sekä lyhyissä työvuorojen väleissä, jotka estävät riittävän palautumisen. Tapaturma- ja onnettomuusriskin on tutkittu kohoavan jopa 50-100 prosenttia vuorotyössä verrattuna säännölliseen päivätyöhön. Työajoilla on todettu lisäksi olevan erittäin merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työkykyyn. (Härmä ym. 2014, 3-4.)

Tämä opinnäytetyö oli kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli ottaa käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Someron kotihoidossa. Suomessa vuorotyötä tekevien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten työaikoihin liittyvät vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat, eikä työntekijöitä oteta aina mukaan työvuorojen suunnitteluprosessiin. Tällöin vaikutusmahdollisuudet ja työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen saattavat jäädä hyvin vähälle (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10). Vaikka työvuorosuunnittelu on merkittävä osa jokapäiväistä johtamista, ei sen merkitystä osata aina riittävästi huomioida. Erityisesti silloin kun suunnitellaan vuorotyön työaikoja, tulee suunnittelun pohjalla olla riittävästi tietoa siitä, miten erilaiset työajat kuormittavat työntekijää. Työaikasuunnittelu vaatii siis paljon moniosaamista ja sen merkitystä henkilöstöjohtamisessa tulisi korostaa yhä enemmän. (Ahtela 2015, 28.)

Työterveyslaitos (2015) ohjaa, että työajat ovat toimivia silloin kun niissä pystytään yhdistämään työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation näkökulma. Tämä edellyttää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa, työvuorot suunnitellaan siten, että niiden väliin jää riittävästi aikaa palautua ja työvuorojen kuormitus on tasapainossa suhteessa työvuoron keston. Ihmisen elämässä työtä ja muuta elämää ei tule nähdä toisistaan irrallisina tai vastakkaisina elementteinä, vaan ne molemmat kuuluvat osaksi ihmisen elämää. Siksi työpaikallakin on kyse ihmisten erilaisista elämäntilanteista ja tarpeista sekä niiden huomioimisesta ja huomioon ottamisesta. Työyhteisöjen on tärkeää ymmärtää, että muun

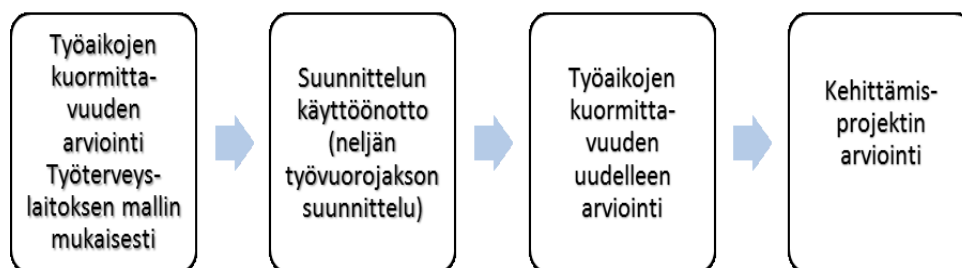
elämän asioiden huominen on merkittävä osa jokaisen työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä. Niiden huomioiminen on merkityksellistä koko työyhteisölle. (Toppinen-Tanner 2016, 6.)

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu tarkastelemalla tutkimuksien (esim. Järvelin-Pasanen 2014; Karhula 2015) valossa työaikojen yhteyttä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja työaikaergonomian perusteiden avaamisesta sekä kehittämisprojektin suunnittelemisen teoriasta ja sen käytäntöön viemisestä. Kehittämisprojektin käytännön suunnittelussa hyödynnetään aikaisempia vastaavia kehittämisprojekteja ja niistä saatuja tuloksia (esim. HYKS, Jorvin sairaala ja Espoon kaupungin sairaala- ja laitospalveluiden kehittämishanke 2003-2004). Merkittävä rooli kehittämisprojektin ja uuden toimintatavan käyttöönotossa on johtamisella ja siksi kehittämisprojektin johtaminen on huomioituna opinnäytetyön teoriassa ja käytännön toteutuksessa.

Kehittämisprojektin ohjausryhmän muodostivat opinnäytetyön tekijä eli kotihoidon esimies, palveluasumisen esimies ja terveyskeskuksen osastonhoitaja. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on tarkoitus ottaa käyttöön kaikilla vanhustyön osa-alueilla ja myöhemmin myös koko kaupungin kaikissa perusturvan yksiköissä, joissa tehdään vuorotyötä. Projektipäällikkönä toimii kotihoidon esimies, joka vastaa projektin suunnittelusta ja etenemisestä yhdessä ohjausryhmän kanssa.

Kehittämisprojektin edetessä pidettiin projektipäiväkirjaa, johon dokumentoitiin projektin eteneminen. Projektipäiväkirjalla on tärkeä merkitys varsinkin projektin arviointivaiheessa sekä projektin raportin kirjoitusvaiheessa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 115.) Projektin etenemistä seurattiin säännöllisesti projektinohjausryhmässä ja projektinohjausryhmän viestintää tehtiin pääasiassa sähköpostin välityksellä. Työyhteisön pelisääntöjä ja yhteisöllistä työvuorosuunnittelua käsiteltiin työyhteisössä henkilöstöpalavereissa kuukausittain ja suunnittelua ohjattiin informoimalla suunnittelun vaihetta sähköpostitse sekä tarvittaessa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa.

Kehittämisprojektin toteutus eteni neljän vaiheen kautta (kuva 1). Ensimmäiseksi tehtiin työaikojen kuormittavuuden arviointi Työterveyslaitoksen työaikojen kuormitusta koskevien suositusten (Härmä ym. 2014) mukaisesti. Seuraavaksi edettiin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon ja edelleen uudelleen työaikojen kuormittavuuden arviointiin Työterveyslaitoksen suositusten mukaisesti (Härmä ym. 2014). Viimeisenä vaiheena oli kehittämisprojektin arviointi, jonka yhteydessä toteutettiin kysely työntekijöille.



Kuva 1. Kehittämishankkeen toteutuksen vaiheet

Tutkimus liittyy kehittämissuunnitelmaan aina jossakin suunnitelman vaiheessa. Voidaan puhua tutkimuksesta kehittämisestä, jossa tutkimus ja kehittäminen voivat kytkeytyä toisiinsa usealla eri tavalla. Tässä kehittämissuunnitelmassa tutkimus ja kehittäminen nähdään peräkkäisinä vaiheina. Ensimmäinen vaihe on työaikojen kuormittavuuden arviointi, josta seuraa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto. Seuraavaksi tehdään uudelleen työaikojen kuormittavuuden arviointi, jonka perusteella kehittäminen jatkuu. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 24-25.)

2 SOMERON KOTIHOITO

Kehittämissuunnitelman toteuttamisympäristönä oli Someron kaupungin kotihoito, jossa työskentelee vakituisia työntekijöitä yhteensä 47. Työntekijöistä 45 toimivat suoraan asiakastyössä ja tekevät työtä kahdessa vuorossa maanantaista sunnuntaihin kello 7-21.30 välillä. Kotihoidossa on viisi tiimiä, joissa jokaisessa on oma sairaanhoitaja, joka toimii nimikkeellä tiimivastaava. Kotihoidon lähiesimiehenä toimii kotihoidon esimies, joka on myös opinnäytetyön tekijä. Kotihoidon työntekijät ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia, lähihoitajia, kodinhoitajia sekä kotiavustajia.

Kotihoidolla tarkoitetaan sekä sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaista kotipalvelua että terveydenhuoltolakiin (1326/2010) perustuvaa kotisairaanhoitoa. Kotihoidon asiakkaat ovat pääasiassa ikäihmisiä, mutta kotihoitoa voi saada kuka tahansa henkilö, jolla toimintakyky on alentunut siten, että hän tarvitsee apua päivittäisissä toiminnoissaan tai sairauden hoidossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 40,43.)

Someron vanhustyössä vuoden 2016-2017 kehittämisen painopisteenä on parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Yksi toimenpide tämän päämäärän saavuttamiseksi on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto. Työntekijän tärkeä voimavarojen ylläpitäjä on se, että työajat huomioivat työntekijän omat mieltymykset sekä se että työaika voi itse suunnitella. Projektilla tavoitellaan siten pitkällä aikavälillä myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työn hallintaan. Orga-

nisaation strategisina päämäärinä on kokonaisuudessaan huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, vahvistaa tavoitteellista ja työntekijöitä motivoivaa johtamisotetta, antaa tilaa työyhteisöjen innovaatioille ja yksilöiden luovuudelle, edistää työelämän laatua parantavia kehittämistoimenpiteitä ja työpaikkademokratiaa sekä tukea henkilöstön koulutusta ja itsensä kehittämistä. (Someron kaupunginvaltuusto 2015, 42.)

Ennen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymistä kotihoidon esimies suunnitteli ja vastasi kotihoidon henkilöstön työvuorosuunnittelusta kokonaisuudessaan. Työntekijät saivat esittää toiveita työvuorolistaan, mutta työvuorolistan suunnitteluun he eivät muuten osallistuneet. Työyhteisössä oli tehty työhyvinvointia mittaavat kyselyt vuonna 2015 ja niiden perusteella oli kehittämistoimenpiteiksi sovittu työaikoihin ja työvuorosuunnitteluun liittyvien kuormitustekijöiden huomioiminen ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto, jossa pohjana on työaikaergonomia, työyksikön tarpeet ja muut reunaehdot, kuten työaikalaki (605/1996) ja työehtosopimus (KVTES 2017). Työvuorot on koettu työyhteisössä kuormittaviksi juuri siitä syystä, että työaikaergonomiaa ei ole huomioitu riittävästi ja lisäksi työvuorojen vaihtoja on runsaasti työn ja muun elämän yhteensovittamisen vuoksi. Johtamisen näkökulmasta organisaatiossa on todettu, että työvuorosuunnitteluun menee merkittävästi esimiehen aikaa ja myös kaikki työvuoromuutokset ja -toiveet aiheuttavat huomattavaa lisätyötä kotihoidon esimiehelle.

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITTEET

Tässä kehittämisprojektissa päämääränä on ottaa käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu Someron kotihoidossa. Tämän päätavoitteen jaottelminen pienempiin osiin perustuu aikaisempiin aiheesta tehtyihin projekteihin ja kehittämiseen, jota yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta on tehty. Kehittämisprojektin välitavoitteet on määritetty mahdollisimman konkreettisiksi, jotta niiden toteutumista pystytään arvioimaan.

Kehittämisprojektin päätavoitteena on luoda työyhteisöön toimintatapa, jossa työntekijät yhdessä suunnittelevat työvuoronsa. Tavoitteena on, että yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta tulee vakiintunut, yhtenäinen tapa työyhteisöön, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja kiinnittää entistä enemmän huomiota työaikaergonomiaan ja työaikojen kuormittavuuteen sekä työvuorojen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen. Pitkällä aikavälillä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kehittämisprojektin välitavoitteet ovat:

- työaikojen kuormittavuuden arviointi Työterveyslaitoksen työaikojen kuormitusta koskevien suositusten (Härmä ym.2014) mukaisesti. Ke-

hittävässä tutkimuksessa selvitetään, miten työaikoihin liittyviä kuormitustekijöitä esiintyi Someron kotihoidon työvuorosuunnittelussa ajalla 19.9.2016-6.10.2016 sekä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen ajalla 9.1.2017-5.2.2017.

- työntekijöiden perehdyttäminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja työaikaergonomiaan.
- yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käytännöistä ja pelisäännöistä sopiminen työyhteisössä.
- yhteisöllisen työvuorosuunnittelun arviointi ja pelisääntöjen tarkistaminen.
- kehittämisprojektin raportin kirjoittaminen ja projektin arviointi. Kotihoidon työntekijöiltä kerätään projektin arviointi kyselytutkimuksen avulla.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT

Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa jokainen työntekijä suunnittelee itse omat työvuoronsa, yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun lähtökohdana on aina yksikön toiminnan sujuvuus ja tarve, mutta myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen huomioiminen. Suunnittelun reunaehdot muodostuvat työaika säätelevistä laeista ja työehtosopimuksesta (KVTES 2017), työaikaergonomiasta sekä yksikön toiminnasta. Merkittävää on se, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintatavat ja ohjeet ovat yhteneväiset ja kaikkien työyhteisön työntekijöiden tiedossa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50; Toppinen-Tanner 2016, 30.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa on kyse myös työyhteisön muutosprosessista, jossa onnistuminen vaatii reflektiivisyyttä, avointa kommunikointia, luottamusta sekä tiedon luomista. Reflektion tulee olla toimintamalli, joka mahdollistaa oppimisen. Ilman avointa kommunikointia ja luottamusta muutos ei ole mahdollinen, ne ovat myös työhyvinvoinnin edellytyksiä. Tiedon luominen puolestaan syntyy ajatuksesta, että tieto mahdollistaa muutoksen. (Stenvall & Virtanen 2012, 12-15.)

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on nähtävissä kolme eri tarvetasoa, jotka ovat läsnä suunnittelussa: yksilön tarpeet, yhteisön tarpeet ja toiminnan tarpeet. Työvuorosuunnittelun kehittäminen alkaa yksilötasolta ja etenee työyhteisön tarpeisiin ja lopulta toiminnan tarpeisiin. Yksilön näkökulmasta katsottuna työntekijät miettivät työvuoroja omista tarpeistaan ja merkitystä omalle hyvinvoinnille. Työyhteisön tasolla suunnittelun tulee olla sekä selkeää että oikeudenmukaista. Toiminnan tarpeiden näkökulmasta suunnittelun pitää olla tarkoituksenmukaista ja sen tulee ottaa huo-

mioon yksikön toiminnot ja tarpeet. Nämä kaikki eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden tulee kehittyä ja edetä projektin edetessä. (Baljaskin, Ronkainen & Ronkanen 2011.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on työelämän tutkimusavusteista kehittämistä, jossa koko kehittämisen perusta nousee tutkitusta tiedosta. Tutkimusavusteinen kehittäminen nähdään käytäntöön suuntautuvana toimintana, jossa tavoitteena on olemassa olevan tilanteen kehittäminen, käyttäen hyödyksi tutkimusta. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä nähdään olevan kolme piirrettä: hyödynnetään käsitteellisiä, aiemmin tutkittuja malleja, joiden pohjalta asetetaan tutkimusongelmia ja niihin liittyviä hypoteeseja. Viimeiseksi kehittämistyössä tarkastellaan kriittisesti käsitteellisiä malleja ja pohditaan, miten hyvin ne soveltuivat kehittämistoiminnan tutkimiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 33.)

4.1 Työvuorosuunnittelun perustana työaikalainsäädäntö ja työehtosopimus

Kotihoidon työvuorosuunnittelussa tulee huomioida työaikaergonomian lisäksi työvuoroihin vaikuttava lainsäädäntö. Työvuorosuunnitteluun vaikuttavia lakeja ovat työturvallisuuslaki (738/2002), työterveyshuoltolaki (1383/2001), työsopimuslaki (55/2001), työaikalaki (605/1996), työaikadiirektiivi (2003/88/EY) sekä ajantasainen kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2017). (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

Someron kotihoidossa työaikamuotona on keskimääräinen yleistyöaika, joka perustuu työaikalakiin (605/1996) ja siitä edelleen pohjautuvaan kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen (KVTES 2017). Yleistyöajassa täysi säännöllinen työaika on 1.2.2017 alkaen 38 tuntia 45 minuuttia viikossa. Tämä viikoittainen työaika on järjestettävä siten, että vuorokautinen työaika ei ylitä yhdeksää tuntia. Someron kotihoidossa on käytössä neljän viikon työvuorojen suunnittelujakso, jolloin työaika tasoittuu tämän jakson aikana keskimäärin 38 tuntiin ja 45 minuuttiin viikossa eli koko jakson aikana kokoaikaista työaika tekevän työntekijän työtunnit ovat yhteensä 155 tuntia. Työvuoroluettelo tulee olla julkaistuna viimeistään viikkoa ennen edellisen jakson päättymistä. Yleistyöajassa työntekijöillä on jokaisessa, yli kuusi tuntia kestävässä työvuorossa 30 minuutin ruokatauko, joka ei kuulu työaikaan. (Kämäri 2015.)

KVTES:n (2017, 76) mukaan työntekijän viikoittainen työaika on järjestettävä siten, että 14 vuorokauden aikana on vähintään yksi 35 tuntia kestävä vapaa-aika työvuorojen välissä. Tällöinkin vapaa-ajan tulee olla vähintään 24 tuntia viikossa. Työaikalaki (1996/605 § 29) puolestaan määrää vuorokausilevosta, joka yleistyöajassa tarkoittaa, että vuorojen väliin tulee jäädä 11 tunnin lepoaika ennen seuraavan työvuoron alkamista.

4.2 Ergonominen työvuorosuunnittelu

Epäsäännöllinen työaika kuormittaa työntekijää niin fyysisesti, kuin henkisesti. Näihin kuormittavuustekijöihin voidaan vaikuttaa ergonomisella työvuorosuunnittelulla, joka huomioi sekä työntekijän terveyden että toimintakyvyn. (Paukkonen ym. 2007, 6.) Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorot suunnitellaan siten, että työstä palautuminen on mahdollista. Tavoitteena on tukea työntekijän toimintakykyä, hyvinvointia ja terveyttä sekä työssä, että vapaa-aikana. Ergonomiset työvuorot suunnitellaan siten, että työvuorojen väliin jää riittävästi aikaa levolle. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 25.)

Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 25-27) kuvaavat ergonomisen työvuorojärjestelmän piirteiksi säännöllisyyden, työvuorojen kiertosuunnan, työvuoron pituuden, vapaajaksot, työjakson pituuden ja työmäärän. Säännöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että työvuorojärjestelmä on ennakoitavissa ja siten se helpottaa työntekijän työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työvuorojen kiertosuunta ergonomiassa on sitä, kuinka monta samaa työvuoroa on peräkkäin. Hankalia peräkkäisiä työvuoroja tulee välttää, jotta kuormitusta ei pääse syntymään. Myötäpäivään (aamu-ilta-yö) etenevät työvuorot sopivat paremmin ihmisen luontaiseen vuorokausirytmiiin ja lisäksi tällä menetelmällä varmistetaan 24 tunnin vapaa-aika, joka jää kaikissa vuorosiirtymissä. Työvuoron pituuden suositellaan olevan kuusi-yhdeksän tuntia. Vapaajaksot tulee ergonomiassa sijoittaa yövuorojen jälkeen ja vapaapäiviä tulisi olla peräkkäin vähintään kaksi. Pitkien työjaksojen aikana voi puolestaan syntyä kasautuvaa kuormitusta, jotka heikentävät työn suorittamista ja vaikuttavat myös terveyteen heikentävästi. Yli 48 tunnin työvuorajaksoja tulisi välttää ja työjaksot tulisi suunnitella noin 40 tunnin mittaisiksi.

Someron kotihoidossa on pyritty jo viimeisen vuoden ajan huomioimaan ergonominen työvuorokäytäntö, jossa työvuorojen kiertosuunta on ollut ergonominen. Tämä on lähinnä tarkoittanut sitä, että kuormittavina koettua ilta-aamuvuorot ovat jääneet pois ja niitä esiintyy enää ainoastaan satunnaisesti vuorovaihtojen yhteydessä. Iltavuorosta aamuvuoroon yhdistelmä ei ole mahdollinen edes työaikalain (605/1996) mukaan, koska työvuorojenväli tulee yleistyöajassa olla vähintään 11 tuntia.

5 YHTEISÖLLINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

5.1 Kehittämistoiminnan vaiheet

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoa voidaan tarkastella uuden toimintamallin käyttöönottona ja siten kehittämisenä ja muutoksena.

On siis perusteltua tarkastella sitä, miten kehittämistoiminnan malli rakentuu ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Stenvall ja Virtanen (2007, 12,35) kirjoittavat, että muutos harvoin etenee suoraviivaisesti ja täysin ennustettavasti. He esittävätkin, että jokaisessa muutoksessa tulee vastaan lukemattomia tekijöitä, jotka voivat muuttua ja näitä kaikkia ei voi hyvälläkään suunnittelulla hallita.

Toikko ja Rantanen (2009, 56 - 58) kuvaavat kehittämistoiminnan viisi vaiheiseksi, jossa toiminta etenee vaihe vaiheelta prosessimaisesti kohti haluttua lopputulosta. Näistä vaiheista ensimmäinen on perustelujen vaihe, jossa koko kehittämistoiminnan lähtökohdat määritellään. Tässä vaiheessa vastataan kysymykseen: miksi jotakin kehitetään juuri nyt? Kehittämistoiminnalle asetetaan tavoite ja usein on tärkeää, että perusteluissa keskitytään sekä ongelmiin, että visioihin, jossa ongelmat työntävät ja visiot vetävät kohti muutosta. Kun mahdollisimman konkreettinen tavoite on saatu asetettua, on aika miettiä, miten tavoitteeseen päästään, eli mitä konkreettisesti tehdään?

Seuraavaksi kehittämistoiminnassa keskitytään organisointiin, jossa toiminnasta tulee virallista. Kehittämistoimintaa käsitellään työyhteisössä ja käytännön toteutusta suunnitellaan koko työyhteisössä. Tässä vaiheessa myös kehittämistoiminnan tavoite voidaan pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, jotka edelleen vaiheistetaan käytännön toiminnaksi. Usein tässä vaiheessa keskeiset toimijat muodostavat työryhmän, joka vastaa käytännön tasolla kehittämistyön toteutuksesta. (Toikko & Rantanen 2009, 58 - 59).

Organisoinnin jälkeen päästään kehittämistoiminnan toteutukseen, jossa ideoidaan ja priorisoidaan tarkasti se mitä juuri tässä kehittämistoiminnassa kehitetään. Toteutusvaiheessa kokeillaan, kerätään palautetta, jonka mukaan seuraavaa kokeiluvaihetta muokataan ja kehitetään. Tähän vaiheeseen liittyy kiinteästi siis myös analysoiva ja pohtiva ote, jossa kehitettävä toiminta muokkautuu kohti tavoitetta. (Toikko & Rantanen 2009, 59 - 60).

Kehittämistoiminnan lopuksi ovat Toikko ja Rantanen (2009, 61 - 62) kuvanneet ensin arvioinnin ja sen jälkeen tulosten levittämisen – tasot. Arvioinnissa tulisi ainakin miettiä sitä, onko kehittämistoiminnalle asetetut tavoitteet saavutettu. Missä on onnistuttu ja mikä ei ole onnistunut suunnitellusti. Arvioinnissa on tärkeää keskittyä tarkastelemaan sitä, saavutettiinko kehittämistoiminnalla näyttöä kehitettävän asian toimivuudesta.

Viimeinen vaihe kehittämistoiminnassa on tulosten levittäminen, joka pitää sisällään sekä uusien käytäntöjen levittämisen että niiden ylläpitämisen (Toikko & Rantanen 2009, 62). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa arviointivaihe on mukana kehittämisessä koko projektin ajan. Arviointia tapahtuu jokaisessa jo edellä esitellyssä tasossa ja siten se

myös ohjaa kehittämistä eteenpäin. Toikko ja Rantanen (2009, 82 - 83) kirjoittavat arvioinnin varassa etenevästä, iteratiivisesta kehittämisprosessista, jossa kukin arviointi voi muuttaa kehittämisprosessia.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on kehittämisprojekti, jota voidaan kuvata myös spiraalimallin mukaisesti. Spiraalimalli on kehittämistä, joka edellyttää pitkäjänteistä prosessia ja kehittämisen tuloksellisuus on kiinni siitä, kuinka monta kehää kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttamaan. Ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittämiselle. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan uudelleen arvioitaviksi ja uudet kehät täydentävät edellisiä kehiä. Arvioinnin ja reflektoinnin tuloksena kehittämisprojektin perusteluja, organisointia ja toteutusta täydennetään. Spiraalimallissa reflektointi on merkittävässä asemassa koska juuri se varmistaa toiminnan kehittymisen. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotossa on kyse työyhteisön muutosprosessista, jossa onnistuminen vaatii reflektiivisyyttä, avointa kommunikointia, luottamusta sekä tiedon luomista. Reflektion tulee olla toimintamalli, joka mahdollistaa oppimisen. Ilman avointa kommunikointia ja luottamusta muutos ei ole mahdollinen ja ne ovat myös työhyvinvoinnin edellytys. Tiedon luominen puolestaan syntyy ajatuksesta, että tieto mahdollistaa muutoksen. (Stenvall & Virtanen 2012, 12-15.)

5.2 Työvuorosuunnittelun vaiheet

Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 67-68) kuvaavat yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen neljän vaiheen kautta. Eri vaiheissa työyhteisöllä on erilaisia rooleja ja tehtäviä. Ensimmäisessä vaiheessa työyhteisöllä on vain vähän mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Esimies vastaa kokonaisuudessaan työvuoroluettelon laadinnasta ja työntekijät saavat esittää toiveita suunniteltavalle jaksolle. Tämä vaihe edustaa hyvin tavallista tapaa tehdä työvuorosuunnittelua. Työvuorosuunnittelussa korostuvat tällöin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Työntekijöillä on saman verran esimerkiksi vapaita viikonloppuja ja yhtä paljon aamu- ja iltavuoroja. Tässä vaiheessa listan suunnittelijalla eli esimiehellä on näkemys siitä kuinka paljon ja minkälaista osaamista missäkin vuorossa tarvitaan. Tämä vaihe kuvaa Someron kaupungin kotihoidon mallia työvuorosuunnittelusta ennen kehittämisprojektia. Työntekijät esittivät toiveita suunniteltavalle työvuorokaksolle ja nämä toiveet olivat lähinnä vapaapäivätoiveita.

Toinen vaihe Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 69-71) mallissa on vaihe, jossa esimies ja yksi-kaksi listavastaavaa laativat työvuoroluettelon huomioiden työntekijöiden työaikamieltymykset ja esimies hyväksyy lopullisen työvuoroluettelon. Työaikamieltymyksillä tarkoitetaan sitä, että työvuorosuunnittelussa huomioidaan työntekijöiden elämäntilanne tai

muusta syystä johtuva tarve, joka ulottuu pidemmälle aikavälille kuin yhdelle työjaksolle.

Seuraavana vaiheena mallissa on itsenäisen suunnittelun vaihe, jossa jokainen työntekijä laittaa omat työvuoronsa työvuoroluetteloon huomioiden omat toiveensa ja mieltymyksensä. Tässä vaiheessa voidaan sopia kuinka monta toivetta kukin saa laittaa ja miten merkitään sellainen toive, jota ei saa muuttaa eli se on henkilölle todella tärkeä. Myös tässä vaiheessa on merkittävä rooli listavastaavalla tai esimiehellä, joka tarkistaa työvuoroissa olevan miehityksen, osaamisen ja keskustelee työntekijöiden kanssa niistä vuoroista, joissa on yli- tai alimiehitys. Lopuksi valmiin työvuoroluettelon hyväksyy esimies. Tämän vaiheen onnistumisen kannalta on merkittävää, että henkilöstön kanssa on käyty jo läpi edellisessä vaiheessa se, mikä on kunkin työvuoron resurssi- ja osaamistarve. Itsenäisen suunnittelun vaiheessa tulee käydä läpi, miten toimitaan niiden työvuorojen kanssa, joita kukaan ei vapaaehtoisesti halua tehdä ja toisaalta se, miten menettellään, jos useampi työntekijä haluaa tehdä saman vuoron. Tärkeää on muistuttaa siitä, että yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna työvuorosuunnittelu ei aina toteudu oman mieltymyksen ja toiveiden mukaan, koska on huomioitava myös muut työntekijät ja ennen kaikkea työvuorojen resurssi- ja osaamistarpeet. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 69-71.)

Viimeisenä vaiheena on yhteisöllisen suunnittelun vaihe, jossa on omakuttu edellisen vaiheen opit. Tällöin jokainen työntekijä laittaa työvuoroluetteloon omat työvuoronsa huomioiden omat mieltymyksensä, toiveensa ja näiden lisäksi työvuoron resurssi- ja osaamistarpeet sekä muiden työntekijöiden tarpeet. Tässä vaiheessa on tärkeää jo ennen suunnittelua keskustella niistä vuoroista, joita ei kukaan halua tehdä eli sovitaan ennalta, miten toimitaan. Yhteisen suunnittelun vaiheessa merkittävää on juuri se, että aikaisempien mallien tasapuolisuus- ja oikeudenmukaisuusperiaatteet ovat siirtyneet osaksi suunnittelua ja niiden toteutumisen seuranta on myös työntekijöiden vastuulla, ei pelkästään listavastaavan tai esimiehen vastuulla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 72.)

5.3 Kehittämishankkeen hallinta ja johtaminen

Johtamisessa tulee aina huomioida sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Aarva (2009, 53) kirjoittaa, että johtamista ei tule nähdä jakautuneena näiden kesken, vaan onnistunut johtaminen vaatii molempien tekijöiden huomioimisen kokonaisuutena. Varsinkin muutostilanteessa korostuvat työntekijöiden huomioiminen ja heidän kuunteleminen. Onnistunut muutosprosessi vaatii aina tahtoa oppia uutta ja sitoutumista uuteen toimintamalliin (Luomala 2008, 14).

Ruuska (2012, 30-31) kirjoittaa hankkeen hallinnasta, joka vaatii jatkuvaa ennakkointia. Tällöin hankkeen suunnitelmaa pystytään nopeastikin muuttamaan, mikäli tilanne muuttuu ja uusi tilanne vaatii hankkeen muutta-

mista. Projektin hallinnassa korostuvat suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano, ohjaus, koordinointi, valvonta, suunnan näyttäminen ja ihmisten johtaminen. Näistä merkittävässä osassa on juuri valvonta, jotta tiedetään mitä projektissa todella tapahtuu ja tarkastellaan sitä, onko projekti etenemässä kohti tavoitetta. Projektin hallinnassa suuressa roolissa on ihmisten johtaminen. Jos projektissa ei osata johtaa ihmisiä, projektin tavoitteitakaan ei todennäköisesti tulla saavuttamaan.

Projektin hallintaa ja johtamista on kuvattu eri tekniikoilla sen mukaan mitä projektissa painotetaan. Kun puhutaan kovista tekniikoista, tarkoitetaan asioiden ja tehtävien johtamista. Kovassa tekniikassa korostetaan erilaisia työvälineitä ja käytetään jo olemassa olevia, vakiintuneita menetelmiä. Pehmeissä tekniikoissa painopiste on ihmisten johtamisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Nykymaailmassa tulee kuitenkin aina huomioida sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Projektit eivät enää ole vain teknisiä tehtäviä, vaan ihmisten johtaminen on nykyään jopa keskeisin tehtävä projektissa. (Ruuska 2012, 32-33.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 43-44) kuvaavat muutosprosessin teoreettisia lähtökohtia. Jokainen muutosprosessi on aina kuitenkin oma yksilönsä, johon vaikuttaa organisaation historia ja aikaisemmat kokemukset. Tästä syystä taitava muutosjohtaja ottaa oppia menneestä luodakseen toimintatapoja tulevaisuudelle. Tämä edellyttää, että johtaja havainnoi muutosta ja seuraa mitä prosessissa tapahtuu. On myös merkityksellistä tiedostaa, millaisesta muutoksesta on kyse ja kuinka nopeasti niitä toteutetaan ja miten laaja-alaisesta muutoksesta on kyse.

Muutosprosessin läpi viemisessä voidaan nähdä kaksi ääripäätä. Ensimmäisenä on ajatus heittäytymisestä, jolloin ongelmia ratkaistaan muutosprosessissa sitä mukaa kun niitä vastaan tulee. Toinen ääripää on hyvin rationaalinen muutosprosessi, jossa pyritään kontrolloimaan muutosta läpi koko prosessin. Molemmissa ääripäissä on ongelmansa. Jos luotetaan täysin siihen, että prosessi itsessään vie eteenpäin ja jos taas toimitaan tiukasti suunnitelmia tuijotellen, lopputulos tuskin tulee olemaan tavoitteen mukainen. Tästä syystä on syytä valita näkökulma, joka huomioi sekä huolellisen suunnittelun, mutta siinä huomioidaan lisäksi se, miten muutoksessa mukana oleva organisaatio ja erityisesti siinä mukana työskentelevät ihmiset oppivat. (Stenvall & Virtanen 2007, 45-46.)

Projektin toteutusvaihe on aina se, missä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. Muutosprosessissa ongelmat johtuvat usein siitä, että vasta siinä vaiheessa aletaan todellisuudessa miettiä, ovatko uudet toimintatavat todella parempia kuin aikaisemmat ja tämä vie ihmisten huomiota toteutuksesta. Huomattavaa on kuitenkin se, että toteutusvaiheessa tulee hyväksyä hallitsemattomuus ja se, että kaikki ei mene aina suunnitellusti, vaikka suunnitteluvaihe olisi tehty huolellisesti. Tällöin muutosjohtajan taidot tulevat kaiken keskiöön ja projektin onnistuminen on pitkälti riippuvai-

nen sen johtamisesta. Toisinaan pelkkä spontaani keskustelu voi tuoda ratkaisun ongelmaan tai ainakin se johtaa asian tarkasteluun ja pohtimiseen yhdessä, jolloin saattaa löytyä ratkaisu ongelmaan. Toisaalta muutokseen liittyy aina myös aika ja sen vuoksi liiallinen kiire saattaa jäädä pysyväksi, jolloin sovittujen asioiden tekeminen huolella ei ole mahdollista. Tärkeää on tällaisessa tilanteessa pohtia sitä, onko kyse aidosta kiireestä, vai tuleeeko siitä syy kieltäytyä muutoksen edellyttämistä asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 50) kirjoittavat, että toisaalta muutoksen nopea aikataulu voi vahvistaa muutoksen tekemistä. Ei ole siis itsestään selvää, että pitkä toteutusaika varmistaa muutoksen onnistumisen, koska kiire ja nopea toteutusaikataulu voivat motivoida toteutukseen. Pfeffer ja Sutton (2006, 176-178) kirjoittavat, että muutoksen toteuttaminen ei välttämättä tarvitse pitkää aikaa kolmesta syystä. Ensimmäiseksi he nostavat esiin deadline- vaikutuksen, jossa tyypillistä on, että toteutukseen ryhdytään vasta lähellä määräaikaa, vaikka aikaa olisikin annettu runsaasti. Toisena tekijänä nähdään se, että asioiden siirtäminen tuo aina vaikutuksen siihen, että asiaa ei nähdä riittävän tärkeäksi ja siksi sen toteutusta voidaan lykätä. Kolmas tekijä liittyy siihen, että jos muutos ajatellaan ja nähdään kovin vaikeana, muutoksella on taipumus muuttua sellaiseksi. Kehittämishankkeissa ja muutoksessa on tärkeää ymmärtää, että muutosta saadaan tapahtumaan vain, jos siihen osallistuvat ihmiset alkavat kannattaa muutosta. Muutoksen kannattaminen puolestaan vaatii sitoutumista ja esimieheltä kykyä tunnistaa muutoksen vaiheita. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Stenvall ja Virtanen (2007,51) kuvaavat muutoksen kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisenä koetaan lamaannusvaihe, jossa uudistuksen edessä saatetaan jopa kieltää muutos antaen muutokselle kritiikkiä. Ilmapiiri on kireä ja uudistukseen suhtaudutaan kuin se ei koskaan tulisi käytäntöön. Juuri muutosprosessin alkuvaiheessa tulee usein paljon uusia asioita ja koska ihmisten informaation vastaanottokyky on rajallinen, se saattaa aiheuttaa ongelmia viestinnässä. Lamaannusvaiheen jälkeen herää toive. Tunteet vaihtelevat, mutta välillä herää toive siitä, että tulevaisuus näyttää valoisalta ja toisena hetkenä ajatellaan, että muutoksesta ei tule mitään. Viimeisessä vaiheessa muutokseen sopeudutaan ja siinä nähdään olevan haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Viimeisessä vaiheessa on koittanut uusi vaihe ja vanhaa toimintatapaa tai aikaa ei enää haluta takaisin.

6 AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA TYÖAIKOJEN VAIKUTUKSISTA TYÖNTEKIJÄN TYÖHYVINVOINTIIN

Työntekijän tärkeä voimavarojen ylläpitäjä on, että työajat huomioivat työntekijän omat mieltymykset sekä se, että työaikoja voi itse suunnitella. Mikäli työajat ovat jatkuvasti ylikuormittavia ja työ vie kohtuuttomasti voimavaroja, ei muun elämän vaatimuksille jää riittävästi voimia. Työaikoja

tarkastellessa on tärkeää huomata, että niillä on useampia ulottuvuuksia ja esimerkiksi työpäivä ja -viikon lisäksi tulee tarkastella työ- ja lepoaikojen rytmitystä, toistuvia ali- ja ylikuormitustilanteita sekä riittävyyttä eli tulevatko työt hoidetuksi työpäivän aikana, vai pitääkö niitä jatkaa vielä kotonakin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10; Suomala 2014, 76; Työterveyslaitos 2015.)

6.1 Työaikojen vaikutukset työntekijän palautumiseen ja kuormittumiseen

Järvelin-Pasanen (2014) on tutkinut työaikojen vaikutusta opetus- ja hoitotyötä tekevien naisten autonomisen hermoston kuormittumiseen ja palautumiseen. Tutkimuksessa tutkittavien kuormitusta ja palautumista on arvioitu sykevälivaihtelussa tapahtuvien muutoksien avulla todellisissa olosuhteissa työssä, vapaa-ajalla ja yöunen aikana. Osatavoitteita on kaikkiaan tutkimuksessa ollut neljä ja niistä yksi koskee opetushenkilöstöä ja kolme kohdistuivat hoitotyötä tekeviin naisiin. Osatavoitteista ensimmäinen on ollut selvittää, onko sykevälivaihtelulla eroa kahdeksan tunnin ja pitkässä (esimerkiksi yhdistetty aamu- ja iltavuoro klo 7:00-21:00) työvuorossa. Toisena osatavoitteena on ollut tutkia miten vuorojärjestelmään tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työvuoron aikana mitattuun sykevälivaihteluun vuoden seurannan aikana. Kolmas osatavoite on koskenut opetushenkilöstöä ja tavoitteena on ollut tutkia mitä muutoksia yöunen alussa ja lopussa mitatussa sykevälivaihtelussa tapahtuu vuoden seurannan aikana ja miten ne ovat yhteydessä työaikaan. Neljäs tutkimuksen osatavoite hoitotyötä tekevillä on ollut tutkia, miten työvuorojärjestelmään tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet yöunen alussa mitattuun sykevälivaihteluun vuoden seurannassa. (Järvelin-Pasanen 2014, 19-21.)

Tutkimus muodostui kolmesta osa-aineistosta. Ensimmäisen osajulkaisun tutkimukseen osallistuneet työntekijät tekivät kolmivuorotyötä yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2009 ja alkuvuodesta 2010. Tutkittaville tehtiin sykintätaajuuden ja sykevälivaihtelun 36 tunnin rekisteröinnit yhden normaalin kahdeksan tunnin aamuvuoron ja yhden pitkän (yhdistetty aamu-ilta) työvuoron aikana. Lisäksi tutkimukseen osallistuneilta kerättiin tietoa tutkimukseen laaditun kyselylomakkeen avulla. Analyysseissa mukana oli kaikkiaan 51 työntekijän tiedot. (Järvelin-Pasanen 2014, 21.)

Osajulkaisujen kaksi ja neljä osalta tiedot on kerätty vuosina 2005–2007 Terveet työajat – kehittämis- ja tutkimushankkeesta Helsingin kaupungin terveyskeskuksen työntekijöistä. Tutkimukseen osallistuneille tehtiin alkumittaukset ennen vuorojärjestelmän kehittämistä ja vuoden kuluttua muutoksien tekemisestä tehtiin uudet mittaukset. Merkittävin muutos mikä työvuorojärjestelmään tehtiin, oli se, että taaksepäin kiertävästä työvuorojärjestelmästä siirryttiin eteenpäin kiertävään työvuorojärjestelmään. Tällä muutoksella vuorojen väliin jäävä palautumisaika piteni. Osajulkaisun kaksi analyysseissa oli mukana kaikkiaan 48 naishoitajan tiedot ja

osajulkaisussa neljä analyysissä 39 naishoitajan tiedot. (Järvelin-Pasanen 2014, 21.)

Järvelin-Pasanen (2014, 43-44) ensimmäisen osajulkaisun tulokset osoittavat, että yksittäinen pitkä työvuoro ei ollut kuormittavampi kuin normaali-pituinen aamuvuoro. Normaalipituudessa aamuvuorossa havaittiin jopa suurempi kuormittuminen kuin yksittäisessä pitkässä työvuorossa ja tämä tulos on poikkeava muihin aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Huomatavaa on se, että tutkimuksessa pitkien työvuorojen tekeminen perustui työntekijän vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen tulos saattaa kertoa siitä, että työntekijä joka on saanut itse vaikuttaa työvuoroihinsa, kokee työhyvinvointinsa lisääntyneen, mikä taas vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Tutkimuksessa todetaan myös, että todennäköisesti pitkien työvuorojen haitat terveydelle ja työhyvinvoinnille näkyvät vasta viiveellä ja silloin kun pitkiä työvuoroja tehdään useita peräkkäin.

Osajulkaisun kaksi ja neljä tulokset osoittavat, että autonomisen hermoston palautumista voidaan edistää vähentämällä nopeita siirtymiä työvuorojen välillä. Sykevälivaihtelumittaukset osoittivat, että työvuorojärjestelmässä, jossa työvuorot on suunniteltu siten, että työvuorot vaihtuvat aina myöhemmin alkaviin vuoroihin (ns. eteenpäin kiertävät työvuorot) jää enemmän aikaa palautua ja tämä puolestaan edistää autonomisen hermoston palautumista. Tulokset ovat samansuuntaisia aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten kanssa, jossa eteenpäin kiertävien työvuorojen on osoitettu lisäävän unen pituutta ja koettua hyvinvointia. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla on tutkittu erityisesti positiivisia vaikutuksia eteenpäin kiertävään työvuorojärjestelmään siirryttäessä. Osajulkaisuista saatujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että pidemmällä aikavälillä eteenpäin kiertävä työvuorojärjestelmä lisää työssä jaksamista ja hyvinvointia. Erityisesti ilta- ja aamuvuorojen väliin jäävän palautumisajan pidentyminen on ollut merkittävä tekijä palautumisessa. (Järvelin-Pasanen 2014, 8, 44-45.)

Karhula (2015, 5) on tutkinut työstressin yhteyksiä uneen sekä psykofysiologiseen kuormittumiseen ja palautumiseen vuorotyötä tekevilla hoitoalan ammattilaisilla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 95 henkilöä, jotka valikoituivat tutkimukseen vuoden 2008 Sairaalahenkilöstön hyvinvointi- ja Kunta 10-kyselytutkimuksista. Tutkimukseen valitut henkilöt työskentelivät kolmivuorotyössä ja heidän kokemuksensa työstressistä oli jokoasteikon korkeimmassa tai matalimmassa neljänneksessä. Tutkimuksen aineisto kerättiin Trierin psykososiaalisella stressitestillä sekä kolmen viikon unipäiväkirja- ja aktigrafiamittauksilla uni-valverytmin selvittämiseksi.

Tutkimuksen tärkeimmät havainnot ja johtopäätökset osoittivat, että vuorotyön tekeminen heikensi kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden unen laatua. Korkeaa työstressiä kokevien henkilöiden kohdalla oli nähtävissä heikompaa palautumista edellisestä työvuorosta kuin matalaa työstressiä kokevat. Tämä oli nähtävissä erityisesti aamuvuorojen jälkeen

ja lisäksi heidän unen laatunsa oli heikompi iltavuoron jälkeen sekä ennen yövuoroa otetuissa päiväunissa. (Karhula 2015, 108.)

Korkeaa työstressiä kokevien henkilöiden kohdalla ei havaittu olevan merkitystä sillä, kuinka monta tuntia henkilöt tekivät työtunteja tai oliko heillä, kuinka monta yövuoroa. Tutkimuksen havainnot puolestaan kertovat, että korkean työstressin ryhmään kuuluneilla oli enemmän nopeita palautumisjaksoja iltavuorosta aamuvuoroon sekä yhdenpäivän vapaita. Palautuminen edellisestä työvuorosta ja aamuvuoroista koettiin olevan heikompa korkean työstressin ryhmässä ja samoin korkean työstressin omaavat henkilöt kokivat enemmän päiväaikaista väsymystä verrattuna matalaa työstressiä kokeviin henkilöihin. Toteutuneet työtunnit olivat määrällisesti samat molemmissa tutkittavissa ryhmissä. (Karhula 2015, 109.)

Unenaikaiseen fysiologiseen palautumiseen ei tutkimuksen mukaan ollut merkitystä sillä, kumpaan stressiryhmään henkilö kuului. Stressaavaan tilanteeseen reagoimisessa yksilölliset erot olivat huomattavia ja tutkimuksessa huomattiin viitteitä vain stressihormoni kortisolin erityksen lisääntymisestä stressaavassa tilanteessa korkean työstressin hoitajilla. Sen sijaan korkean työstressin henkilöistä 77 prosenttia koki univaikeuksia useita kertoja viikossa. Vastaava luku matalan työstressin henkilöillä oli 59 prosenttia. (Karhula 2015, 5, 68, 109.)

Karhulan (2015, 5) tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että vuorotyö on yhteydessä huonoon uneen laatuun työstressin tasosta riippumatta. Korkean työstressin ryhmässä unen laatu on kuitenkin heikentynyt enemmän.

6.2 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työaikoihin

Tilastokeskus on seitsemän kertaa tutkinut kuluneiden 36 vuoden aikana miten työelämä on kehittynyt. Kyseessä on Työolotutkimussarja, joka sai alkunsa vuonna 1977. Viimeisimmästä, vuoden 2013 työolotutkimuksesta ovat vastanneet Hanna Sutela ja Anna-Maija Lehto. Tutkimuksen tekemiseen ja toteuttamisvaiheeseen ovat lisäksi osallistuneet Tilastokeskuksen haastatteluorganisaatio sekä Anna Pärnänen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tärkeää tietoa työelämän tilasta niin työpoliittista päätöksentekoa, kuin työyhteisöjen kehittämistä varten. Tutkimukset ovat olleet laajoja ja ne käsittävät 3000-6600 tutkittua henkilöä. Kysymyksissä on käytetty samoja teemoja, joten monilta alueilta on nyt saatavissa tuloksia 36 vuoden ajalta. Yhtenä tutkimuksen kohteena ovat olleet työajat ja erityisesti se, miten työntekijät kokevat työaikojen joustavan. (Sutela & Lehto 2014, 3, 7.)

Vuorotyötä tekevien tutkimuksessa on vuosina 2008 ja 2013 tutkittu sitä, miten hyvin työntekijät voivat vaikuttaa oman työvuorolistansa suunnitteluun. Vuorotyössä on usein työvuoroja, joissa vuoron aloitus- ja loppumisajankohdat ovat tarkkaan määriteltäviä. Naisten osalta tutkimuksen valossa

näyttää siltä, että 49 prosenttia kokee voivansa vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun joko paljon tai melko paljon. Miehistä vastaava luku on 34 prosenttia. Tutkimusten mukaan naisten tilanne on pysynyt vuodesta 2008 vuoteen 2013 melko samana. Miesten osalta tilanne näyttää kohentuneen koska vuonna 2008 peräti 34 prosenttia vastasi, ettei voinut lainkaan vaikuttaa työvuoroihinsa. (Sutela & Lehto 2014, 148.)

Samassa tutkimuksessa on selvitetty, miten työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa yleisemmällä tasolla työvuoroihinsa. Tutkimuksen mukaan miehet voivat vaikuttaa naisia paremmin työaikoihinsa, mutta kokonaisuutta tarkastellessa vaikutusmahdollisuudet ovat hieman parantuneet tutkimusten välillä molemmilla sukupuolilla. Vuoden 2013 tutkimuksessa miehistä 44 prosenttia koki voivansa vaikuttaa työaikoihin paljon tai melko paljon. Vuonna 2008 vastaava luku oli 40 prosenttia. Vuonna 2013 Naisista 35 prosenttia koki voivansa vaikuttaa paljon tai melko paljon työvuoroihinsa. Vuonna 2008 vastaava luku on ollut naisilla 34 prosenttia. Vaikutusmahdollisuudet ovat suurimmat päivätyötä tekevillä ja muuta työaikaa tekevillä. Heikoimmat vaikutusmahdollisuudet ovat vuorotyötä ja iltatäi yötyötä tekevillä. (Sutela & Lehto 2014, 148.)

Työaikojen joustavuuden työntekijän omiin tarpeisiin nähden kokee riittäväksi 37 prosenttia naisista ja 47 prosenttia miehistä. Prosenttiosuuksissa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta 2000-luvulla. Merkittävää tässä on se, että vuorotyötä tai iltatäi yötyötä tekevistä vain viidennes tai reilu viidennes on sitä mieltä, että työajat joustavat riittävästi suhteessa työntekijän omiin tarpeisiin. (Sutela & Lehto 2014, 148.)

Sosiaali- ja terveysalan työoloja ja henkilöstön hyvinvointia on selvitetty valtakunnallisesti Työterveyslaitoksen tutkimuksessa neljä kertaa vuosina 1992, 1999, 2005 ja viimeisimmän kerran vuonna 2010. Kyselyyn on jokaisella kerralla poimittu 5000 henkilön otokset Tilastokeskuksen työssäkäyntirekisteristä. Vuonna 2010 vastausprosentti oli 61,8. Tutkimuksen tiedot on kerätty kyselylomakkeella, joka sisälsi 27 eri työpaikan toiminta-alueita. Kyselyn teemoina on ollut osaaminen ja kehittyminen, työssä onnistuminen, työkyky, sitoutuneisuus, johtaminen ja työyhteisön toimivuus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eettisyys ja tunteet työssä, työn kuormittavuus sekä toiminnalliset ja rakenteelliset muutokset. Kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa toimialan työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehityksestä. (Laine ym. 2010, 5, 15, 17.)

Tutkimuksessa on selvitetty työn ja muun elämän yhteensovittamista. Yli puolet vastaajista kokee, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu hyvin ja yksi kahdeksasta vastasi, että se tuottaa usein vaikeuksia. Huomattavaa on se, että vaikeimmaksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen koettiin terveyskeskuksen vuodeosastoilla, vanhainkodeissa ja sosiaalipalveluissa. Vuosien 2005 ja 2010 välillä on nähtävissä kielteistä kehitystä kotipalvelutyöntekijöiden, laboratorio- ja röntgenhenkilöstöllä, sosiaalialan ohjaajilla ja sosiaalityöntekijöillä. Kotipalvelussa työskentelevistä

lähes kolmannes vastasi, että työn asettamista perheen ja yksityiselämän edelle odotetaan usein. (Laine ym. 2011, 69-70.)

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteensovittaminen näyttää olevan yhteydessä työaikamuotoon. Eniten vaikeuksia on kolmivuorotyössä ja vähiten niillä sektoreilla joissa tehdään pääasiassa päivätyötä. Tutkimuksen aineistoa on katsottu ristiin työaikamuodon ja työaikoihin vaikuttamismahdollisuuksien kautta. Tuloksista on huomattu, että vaikuttamismahdollisuudet työvuoroihin on kaikkein heikoimmat juuri niillä työntekijöillä, jotka tekevät kolmivuorotyötä. (Laine ym. 2011, 71.)

Vaikuttamismahdollisuuksia työssä on tutkittu vielä tarkemmin ja niitä pidetään hyvin erilaisina eri toimintasektoreilla. Kotipalvelussa on tapahtunut myönteistä kehitystä vuoden 2005 tuloksiin nähden niiden vastaajien osalta, jotka kokivat, että heillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Toisaalta taas myös toisessa ääripäässä olevien vastaajien määrä kasvoi eli niiden jotka kokivat vaikutusmahdollisuudet huonoiksi. Vaikutusmahdollisuudet pitävät sisällään työn monipuolisuuden ja vaihteluvuuden, työn laadun, työmäärän, työtahdin ja työn jakautumisen eri työntekijöille työyhteisössä. Tutkimuksessa on tutkittu lisäksi vaikuttamismahdollisuuksia työaikoihin eli työpäivän pituuteen, työpäivän aloitus- ja päättymisajankohtaan, taukojen pitämiseen, yksityisasioiden hoitamiseen työpäivän aikana, työvuorojärjestelyihin, lomien ja vapaiden ajankohtiin sekä palkattomien virka- ym. vapaiden pitämiseen. (Laine ym. 2011, 80.)

Yleiskuvan saamiseksi työaikoihin vaikuttamismahdollisuuksista on edellä esitetyt kysymykset työaikoihin liittyen yhdistetty. Tämän perusteella 20 prosenttia vastaajista koki voivansa vaikuttaa työaikoihin paljon, 40 prosenttia jonkin verran ja loput 40 prosenttia koki, että vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin ei ole tai niitä on hyvin vähän. Huomattavaa on myös, että kyselyn tulokset ovat lähes samat kuin vuoden 2005 kyselyssä. Kotipalvelussa työskentelevien vastauksissa sekä vuonna 2005 että 2010 vain noin 10 prosenttia piti työaikoihin vaikuttamismahdollisuuksia erittäin- tai melko hyvänä. 50 prosenttia puolestaan kokee, että vaikutusmahdollisuuksia on vähän tai ei lainkaan. (Laine ym. 2011, 82-83.)

Työterveyslaitoksen sosiaali- ja terveysalan työolotutkimuksen tuloksien perusteella näyttää siltä, että vaikka sosiaali- ja terveysalalla on jo vuosia puhuttu työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä, sitä ei ole käytännössä kyetty toteuttamaan. Etenkin mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin koettiin vielä huonommiksi kuin muut työhön vaikuttamismahdollisuudet. Tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä ammattiin että työpaikkaan. Vaikka sosiaali- ja terveysalalla työajat nousevat pitkälti asiakkaiden tarpeista ja työ on monesti vuorotyötä, vaikuttamismahdollisuuksia kuitenkin on, mutta asia pitää kokea tärkeäksi työyhteisöissä. (Laine ym. 2011, 84.)

Merkittävää on se, että tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaiset edellä esitetyn työolotutkimuksen kanssa. Huomattavaa on lisäksi, että vaikutusmahdollisuuksien on osoitettu jo 1980-luvun tutkimuksissa (Antonovsky 1987) lisäävän elämänhallinnan tunnetta, joka puolestaan on vahvasti yhteydessä yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. (Laine ym. 2011, 84.)

7 AIEMPIA KEHITTÄMISHANKKEITA TYÖVUOROSUUNNITTELUN MUUTTAMISESTA

7.1 Hankkeita työaika-autonomian kehittämisestä

HYKSissä, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin sairaala- ja laitospalveluissa toteutettiin vuosina 2002-2005 kehittämishanke, jossa luotiin ja kehitettiin työaika-autonomiaan perustuvaa työvuorojen suunnittelua. Kokeiluun osallistui kaikkiaan yhdeksän työyksikköä, 360 työntekijää ja hanketta tuki Työsuojelurahasto kehittämismäärärahalla. (Heikinheimo 2006.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä puolestaan toteutettiin työaikahanke vuosina 2005-2006, jonka tavoitteena oli selvittää kyselyn avulla perinteisistä työvuoromalleista poikkeavat käytännöt eri yksiköissä sekä kehittää ja kokeilla sellaisia työaikamalleja, jotka edistävät työntekijöiden työssä jaksamista. Hankkeeseen osallistui kaikkiaan 12 työyksikköä, jotka työskentelivät poliklinikkaa lukuun ottamatta kolmivuorotyössä. Työyksiköiden koko vaihteli siten, että niissä työskenteli 16-42 hoitajaa. (Unkila ym. 2008, 8,10,12.)

Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin sairaala- ja laitospalveluissa kehittämishanke jaettiin neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa valittiin hankkeeseen lähtevät osastot, tehtiin alkuinformointi sekä alkumittaukset. Toisessa vaiheessa luotiin projektin rakenteita muodostamalla osastonhoitaja- ja yhdyshenkilöverkostot, perehdytettiin projektin työntekijät ja osastoille tehtiin raportointikäytännöt. Seuraavassa vaiheessa tapahtui kunkin osaston oma kehitystyö, raportoinnit, koulutus sekä verkostoituminen. Kaikki työntekijät saivat koulutuksen työvuorojen suunnittelemiseen, työhyvinvointia tukevista työajoista sekä työ- ja virkaehtosopimuksen perusteista. Lisäksi osastojen vastuuhenkilöt saivat koulutusta kehittämissuorituksen menetelmistä ja johtamisesta. Hankkeen viimeinen vaihe piti sisällään loppumittaukset, tulosten keräämisen sekä analysoinnin. Tutkimusosaston toteutti Työterveyslaitos ja mittareina käytettiin Työterveyslaitoksen Sairaalahenkilöstön hyvinvointikyselyä, Kunta 10 -kyselyä ja vuorotyökyselyä. (Heikinheimo 2006; Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 175.)

Pirkanmaalla sairaanhoitopiirin hankkeen aluksi selvitettiin työntekijöiden kokemuksia käytössä olevista työaikamalleista ja lisäksi lähtötilanteesta

selvitettiin henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista henkilöstöykselyllä. Erilaisia seurantatietoja kerättiin hankkeen aikana mm. sairauspäivien määrästä, koulutuspäivistä, vuosilomista, poissaolopäivistä sekä tehdyistä työtunneista ja lisä- ja ylityöajasta. Työyksiköistä kerättiin lisäksi erilaisia seurantatietoja kuten hoitojaksoja ja henkilöstöresurssien osalta seurattiin palkkakustannuksia. Hankkeen alussa tehtiin kirjallisuuskatsaus, jonka avulla kerättiin tietoa poikkeavista työaikamalleista eri yksiköiltä muualta Suomesta. Sairaanhoidopiiriin sisältä kerättiin tietoa niiltä lähiesimiehiltä, joilla oli kokemusta poikkeavien työaikamallien kokeilusta. Hankkeessa päätettiin lähteä kokeilemaan kolmivuorotyötä tekevissä yksiköissä työaikaergonomiaa noudattavaa työvuoromallia ja päivätyötä tekevissä yksiköissä päätettiin kokeilla toiminnasta lähteviä työaikamuutoksia. Yksi työyksikkö halusi kokeilla hankkeen aikana myös työaika-autonomia työvuorosuunnittelussa. (Unkila ym. 2008, 10-11.)

Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin sairaala- ja laitospalveluissa hankkeen ja koko projektin perusteena oli yhteisöllisen kehittämisen periaatteet ja työvuorosuunnittelussa pohjana toimivat työnantajan, työntekijän ja koko työyhteisön edut. Lähtökohtana oli kuitenkin aina osaston toiminta ja sen asettamat vaatimukset. Pelisäännöissä sovittiin, että jokainen työntekijä noudattaa niitä ja työvuorolistassa on aina merkittynä ennalta tiedetyt poissaolot esimerkiksi vuosilomat. Työntekijät neuvottelevat yhdessä tiimeittäin työvuoroista ja listaneuvottelija valvoo, että työvuorot merkitään asetetussa määräajassa. Valmiin työvuoroluettelon hyväksyy aina osastonhoitaja, joka vastaa henkilöstön riittävydestä. Listaneuvottelijaa koettiin hankkeessa merkityksellisenä, kunnes työaika-autonomia alkoi vakiintua. (Heikinheimo 2006.)

Työaika-autonomia vietiin käytäntöön Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin hankkeessa kolmivaiheisesti siten, että ensin jokainen työntekijä suunnitteli omat työvuoronsa huomioiden omat tarpeensa. Toisessa vaiheessa työvuorosuunnitelmaa muokattiin vastaamaan työyksikön tarpeita ja tästä vaiheesta vastasi listavastaava. Viimeisessä vaiheessa työvuorosuunnitelma vietiin työaikajärjestelmään esimiehen toimesta. Prosessin tukena käytettiin ns. listaneuvottelijaa, jonka tehtävänä oli seurata suunnittelun etenemistä ja huolehtia pelisääntöjen toteutumisesta. Listaneuvottelijana toimi jokainen työntekijä vuorollaan. (Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 176.)

Pirkanmaan sairaanhoidopiiriin hankkeessa työaika-autonomiaa kokeilleessa yksikössä työntekijät kokivat vastuunsa lisääntyneen ja samalla työntekijät joutuivat perehtymään tarkemmin virka- ja työehtosopimukseen. Esimiehen näkemyksen mukaan osa työntekijöistä piti kiinni tiukasti omasta suunnitelmastaan ja osa puolestaan suhtautui joustavammin suunnitteluun. Työntekijöiden omat toiveet ohittivat toisinaan työaikaergonomian koska työntekijät halusivat pitkiä työvuorojaksoja, joka mahdollisti pidemmän vapaan. (Unkila ym. 2008, 14.)

Hankkeessa työvuorot suunniteltiin kolmen tai kuuden viikon jaksoissa. Kuuden viikon jakson koettiin tuovan enemmän joustoa suunnitteluun. Kehittämistyön tuloksiin oltiin tyytyväisiä ja hanke eteni, mutta hankkeelle toivottiin vahvempaa ulkopuolista ohjausta. Lisäksi henkilöstövaihdokset ja suuret muutokset tietojärjestelmissä hidastivat aika ajoin hankkeen etenemistä. Hankkeessa kokeiltiin hyvin vähän yksilöllisiä tai poikkeavia työvuorojärjestelyjä, mutta hankkeen tuloksissa todetaan, että rohkeammat kokeilut saattaisivat tulevaisuudessa parantaa työhyvinvointia ja lisätä työpaikan suosiota. (Heikinheimo 2006.)

Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin hankkeen tavoitteet saavutettiin ja hankkeen myötä työyksiköiden yhteisöllisyys parantui ja työn, perhe-elämän ja harrastusten yhteensovittamisessa onnistuttiin luomaan hyviä ratkaisuja. Näin kokivat sekä 21-35-vuotiaat työntekijät, että 36-50-vuotiaat työntekijät. Vanhimmassa ikäryhmässä (52-64-vuotiaat) tällaista vaikutusta ei kuitenkaan koettu. Syitä tähän tulokseen on pohdittu muun muassa siitä, että pois oppiminen vakiintuneesta tavasta saattaa olla hankalaa ja siksi suositetaan tuttuja työvuoroja, eikä uusia tarjolla olevia mahdollisuuksia välttämättä heti kokeilla. (Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 179.) Tutkimustuloksista käy ilmi, että hankkeen ja työaika-autonomian ei koettu muuttavan hoitotyön kuormitusta. Työn koettiin hankkeen jälkeenkin edelleen fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavana. (Heikinheimo 2006).

Pirkanmaan hankkeessa toteutettuihin henkilöstökyselyihin vastasi alussa 247 työntekijää ja hankkeen lopussa 185 työntekijää. Hankkeessa saatujen tuloksien mukaan työntekijät pitivät työaikaergonomian etuina sitä, että iltavuoron jälkeen ei tarvitse tulla aamuvuoroon. Useampi aamu- tai iltavuoro koettiin hyväksi asiaksi. Yli puolet henkilöstökyselyyn vastanneista piti haittana puolestaan sitä, että vapaapäivän jälkeen tultiin aamu- tai iltavuoroon. Kolmannes vastaajista koki, että iltavuorosta vapaalle jääminen ei ole mielekästä. Työntekijöiden näkemykset siitä, lisäsikö työaikaergonomia perheen yhteistä aikaa, hajaantuivat. Yksittäisten vapaapäivien osalta näkemys oli melko selvä ja ne koettiin huonoiksi. Työaikaergonomian koettiin parantavan unta ja vireystilaa, terveydentilaa sekä työssä jaksamista. Työaikaergonomian aikana vain vajaa kolmannes vastaajista koki, että työvuorot haittaavat unta ja vireystilaa. Ennen hanketta kaksi kolmasosaa koki, että työvuorot haittaavat unta ja vireystilaa. (Unkila ym. 2008, 13.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hankkeessa esimiesten kokemuksen mukaan osa työntekijöistä lähti mielellään kokeilemaan työaikaergonomiaa ja osa vastusti sitä. Hankkeen kanssa samaan aikaan työyhteisössä oli muitakin hankkeita, perehdytettiin kesäsijaisia ja sijaisista oli muutenkin pulaa. Nämä asiat esimiehet kokivat heikentävän kokeilun onnistumista. Osa esimiehistä koki myös, että työvuorosuunnittelusta tuli aiempaa työläämpää, mutta suurimman osan mielestä työvuorosuunnittelu ei juuri muuttanut kokeilun aikana. (Unkila ym. 2008, 13.)

Jorvin sairaalan ja Espoon kaupungin hankkeen yhteenvedossa todetaan, että vaikka kehitetty malli sopii laajemminkin erilaisille osastoille, pitää jokaisessa työyhteisössä kuitenkin luoda oma mallinsa, käydä läpi kehittämisprosessi ja ennen kaikkea luoda omat pelisäännöt ja opittava muuntelemaan niitä kehitysprosessin aikana. Johtopäätöksissä todetaan, että kehittämistyö jatkuu ja etenkin tietoteknisiä järjestelmiä on syytä hioa, jotta järjestelmästä saadaan enemmän työvuorosunnittelua tukeva. (Heikinheimo 2006.)

Sinivaara, Kasanen, Koivumäki ja Hakola (2007, 176) kirjoittavat, että esimieheltä työaika-autonomian käyttöönotto edellyttää osallistavaa johtamista, joka työaika-autonomian kohdalla tarkoittaa asettumista työvuorosunnittelun hyväksyjäksi sekä pelisääntökeskustelujen ohjaajaksi. Hankkeessa korostuivat säännöllisten kehittämispalaverien tärkeys ja työntekijöiden osallistuminen pelisääntöjen luomiseen. Prosessin etenemisen kannalta nähtiin myös pysyvä esimies tärkeäksi.

Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin hankkeessa haasteena koettiin niin ikään henkilöstön vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen toimintatapaan. Alussa työntekijöitä mietitytti vuorojen jakautuminen siten, että nopeat ja aktiiviset työntekijät saavat parhaimmat työvuorot. Prosessin edetessä kuitenkin huomattiin, että työntekijöiden tarpeet ovat erilaisia työaikojen suhteen. Joku haluaa paljon arkivapaita ja toinen taas enemmän viikonloppuvapaita. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen koettiin haastavaksi, mutta sen nähtiin parantuvan prosessin edetessä. Prosessin edetessä alkoi tulla myös kokeiluun yksilöllisempiä työaikaratkaisuja. (Sinivaara, Kasanen, Koivumäki & Hakola 2007, 176.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hankkeessa työaikaergonomian noudattamisen aikana työntekijöiden tyytyväisyys työvuorosunnitteluun lisääntyi koska ilta-aamuvuorojen vaihtelu väheni kokeilun myötä. Työaika-autonomiaa kokeilleessa yksikössä työviihtyvyyden todettiin lisääntyneen. Hankkeen suosituksissa esitetään, että kokeilun perusteella työvuorosunnittelussa tulee jatkossa välttää aamu-iltavuorojen vaihtelua. Samoin suositellaan noudatettavan työaikaergonomian periaatteita työvuorojen ryhmitelystä ja työaika-autonomia voidaan ottaa yksikössä käyttöön sen jälkeen, kun työyhteisössä on sovittu pelisäännöistä ja esimies vastaa edelleen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisesta. Pitkiä työvuorjaksoja esitettiin tehtävän vain työntekijän toivomuksesta ja yksittäisiä vapaapäiviä pyritään välttämään. Lisäksi työvuorosunnittelussa tulee kiinnittää huomiota sekä yksikön toimintaan että työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun ja perhe-elämän sekä työn yhteensovittamiseen. (Unkila ym. 2008, 15.)

7.2 Tutkimushanke työaikojen kehittämiseksi kunta-alalla

Merkittävä kehittämishanke työaikojen tutkimusperusteiseen kehittämiseen on toteutettu yhdessä Työterveyslaitoksen, Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen, neljän sairaanhoitopiirin kuntayhtymän, sosiaali- ja terveystoimen ja Tampereen kaupungin sekä Titania-vuorosunniteluohjelmistoa valmistavan it-palveluyritys CGI:n kanssa vuosina 2012-2014. Hankkeen päätavoitteena on ollut luoda edellytyksiä ja menetelmiä kunta-alan työaikojen kehittämiseksi nykyistä ergonomisemmiksi ja terveyttä sekä työssä jaksamista tukeviksi. Päätavoitteeseen pääsemiseksi hankkeen tavoitteena on ollut rakentaa yhteinen toimintamalli työaikojen ja työhyvinvoinnin tutkimusperusteiseen kehittämiseen, kehittää menetelmiä työaikojen kuormituksen arvioimiseen, tutkimiseen ja kehittämiseen sekä tutkia työaikojen kuormittavuutta kunta-alalla. Hankkeen toteuttamisesta on vastannut Työterveyslaitos ja se on toteutettu Työsuojelurahaston tuella. Hanke on tehty yhteistyössä kunta-alan henkilöstön seurantatutkimuksen kanssa. (Härmä ym. 2014, 8.)

Hankkeen perusteluissa kerrotaan, että vuorotyöhön liittyvien terveyshaittojen tutkimustulokset ovat usein ristiriitaisia. Merkittävä tekijä tulosten ristiriitaisuuteen saattaa olla se, että kuormitustekijöiden arviointia tehdään usealla eri tavalla. Työaikoihin ja terveyteen liittyvissä tutkimuksissa työaikoja on mitattu kyselyin ja epätarkasti. Itsearviointi ei ole työaikojen tutkimuksen kannalta riittävän luotettavaa, koska se perustuu muistamiseen. Selvää on kuitenkin se, että vuorotyön terveyshaittoja tulee ennaltaehkäistä nykyistä tehokkaammin ja tästä syystä tarvitaan parempia menetelmiä vuorotyön kuormitustekijöiden arviointiin. Menetelmien tulee olla objektiivisia, toteutuneita työaikoja tutkivaa. (Härmä ym. 2014, 5-6.) Samaa korostavat Sallinen ja Räisänen (2016), jotka kertovat, että työaikojen kehittämiseen työyhteisössä tulee olla faktatietoa, jotta saadaan todellinen kuva työaikojen kuormittavuudesta. He muistuttavat, että työajoissa haetaan aina kompromissia kahden tekijän välille. Työn asettamat vaatimukset ja työntekijän omat henkilökohtaiset tarpeet. Jos keskitytään vain toiseen näkökulmaan käy usein niin, että tehdään ratkaisuja, jotka ovat terveyden ja hyvinvoinnin kannalta huonoja tai ratkaisuja joita ei kyetä toteuttamaan.

Työaikojen kehittäminen kunta-alalla- hanke tuotti toimintamallin, jolla työaikojen kuormittavuutta pystytään tutkimaan työpaikkakohtaisesti. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla tarjoaa selkeät luokitukset ja raja-arvot keskeisimmille kuormittavuuteen vaikuttaviin yksittäisiin tekijöihin. Nämä raja-arvot huomioivat myös lainsäädännön asettamat ehdot työajoille. Suositusten taustalla on tutkimustieto työaikojen yhteydestä terveyteen ja turvallisuuteen. Tavoitteena on, että suosituksia päivitetään sitä mukaan, kun uutta tutkimustietoa on saatavilla. (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015.)

Työaikojen tutkiminen ja suositusten toteutuminen silmämääräisesti työvuoroluetteloista on monimutkaista ja siksi hankkeen aikana yksi kehitetty menetelmä on Titania- työvuorojen suunnitteluohjelmistoon ergonomia ja autonomia -osiot, joka vie työaikojen kuormittavuuden arvioinnin osaksi työvuorosuunnitteluprosessia. Titania- suunnitteluohjelmisto on käytössä lähes koko kuntasektorilla ja se on CGI Suomi Oy:n omistama tuote. (Härmä ym. 2014, 6-7, 16.)

Titania Ergonomia- osion avulla työvuorosuunnittelija näkee tekemänsä suunnittelun ergonomisuuden Työterveyslaitoksen laatimien kriteereiden pohjalta. Suunnittelija näkee työaikojen kuormittavuuden ja ohjelma pyrkii ohjaamaan työvuorosuunnittelua ja puuttumaan kuormittaviin työvuoroihin. Ergonomia- osio huomioi kaikki Työterveyslaitoksen suosittelemat työvuoropiirteet, joten se seuraa työvuorojen pituutta, peräkkäisten työvuorojen lukumäärää, henkilölle jäävää palautumisaikaa vuorojen välillä sekä viikkolepoa, arvioiden työaikojen vaikutusta työntekijän sosiaaliseen elämään viikonloppuvapaiden ja yksittäisten vapaapäivien kautta. Lisäksi se seuraa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia eli seuraa toiveiden toteutumista. (Härmä ym. 2014, 24-25.)

Titania Autonomia- osio on CGI:n laatima sovellus, joka on kehitetty yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin neljän työaika-autonomiia käyttävän yksikön kanssa. Autonomia-osio mahdollistaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden suunnitella itse omat työvuoronsa yksikön pelisääntöjen mukaan. Ohjelmisto valvoo lisäksi työvuorojen ergonomiiaa ja huomauttaa työntekijää mahdollisista kuormittavista työvuoroista Työterveyslaitoksen suositusten mukaisesti. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu onnistuu siten, että autonomia- osio tuo näkyville kaikkien työntekijöiden suunnitelmat. (Härmä ym. 2014, 25-27.)

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Someron kaupungin kotioidossa alkoi projektiryhmän perustamisella, jonka toimesta laadittiin yksityiskohtainen projektisuunnitelma. Organisaation vuoden 2016 tavoitteena oli yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja siksi jo vuonna 2015 oli tehty päätös Titania-työvuorosuunnitteluohjelmiston lisäosien hankkimisesta. Lisäosina hankittiin yhteisöllistä työvuorosuunnittelua varten Titania- sähköinen asiointi, joka mahdollisti sähköisesti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun. Titania- sähköinen asiointi sisältää yhteisöllisen työvuorosuunnittelun lisäksi Työterveyslaitoksen suositukseen perustuvan kuormittavuuden seurannan ja näin ollen jokainen työntekijä voi seurata omien työvuorojensa työaikaergonomiiaa. Ohjelmiston avulla jokainen työntekijä suunnittelee omat työvuoronsa henkilökohtaisen käyttöliittymän avulla.

män avulla, jonka pohjana toimivat yksikössä sovitut pelisäännöt. Ohjelmisto valvoo ja pitää huolen työehtosopimusten määräyksistä, työaikaergonomiasta sekä yksikön toiminnan tarpeista. (Härmä ym. 2014, 24-26.)

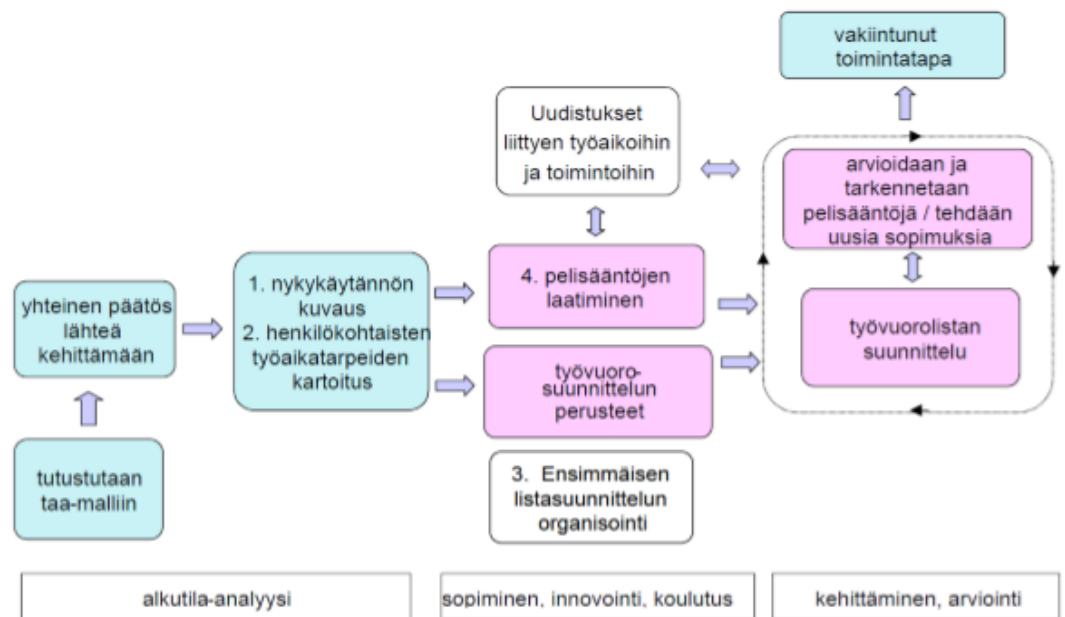
Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto eteni Someron kotihoivossa neljän vaiheen kautta: työaikojen kuormittavuuden arvioinnista koulutuksiin ja pelisääntöjen sopimiseen, josta edettiin yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun ja lopulta arviointiin, joka piti sisällään sekä työaikojen kuormittavuuden arvioinnin että kehittämisprojektin arvioinnin (kuva 2).



Kuva 2. Kehittämisprojektin prosessi Someron kotihoivossa.

Kehittämisprojektin suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa hyödynnettiin HYKSissä, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin sairaala- ja laitospalveluissa vuosina 2002-2005 toteutettua kehittämishanketta, jossa luo-

tiin ja kokeiltiin työaika-autonomiaan perustuvaa työvuorojen suunnittelua (kuva 3). Tämän mallin mukaisesti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto etenee alkutila-analyysistä, sopimiseen, innovointiin ja koulutukseen ja edelleen kehittämiseen ja arviointiin.



Kuva 3. Työaika-autonomian käyttöönoton kulku (Koivumäki 2006, 5).

8.1 Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin toteuttaminen

Työaikojen kuormituksen arviointi tehtiin Työterveyslaitoksen kehittämän työaikojen kuormituksen arviointimenetelmällä (Härmä ym.2014), jonka avulla pystytään selvittämään niitä tekijöitä, jotka työajoissa aiheuttavat kuormitusta ja se huomioi myös uudistetun työturvallisuuslain (738/2002) säädökset. Huomattavaa mallissa on se, että työajoista johtuvaa kuormitusta syntyy aina jonkin verran, mutta menetelmä pyrkii löytämään ne tekijät, jotka aiheuttavat yli- tai alikuormitusta ja ovat siten haitallisia työntekijän hyvinvoinnille ja terveydelle. (Ahola ym. 2015, 7,14.)

Kotihoidon työntekijöiden toteutunut työvuorajakso arvioitiin ensimmäisen kerran ajalta 19.9.2016-19.10.2016, koska se oli ensimmäinen työvuorotaulukko, joka arviointiin oli mahdollista saada Titania- työvuorosuunnitteluohjelmistosta. Tämä johtui siitä, että koko Someron kaupungissa siirryttiin neljän viikon työajan tasoittumisjaksoon kesällä 2016 niiden yksiköiden osalta, jotka käyttävät Titania- työvuorosuunnittelua. Kehittämishankkeen toinen työaikojen arviointiajankohta sijoittui ajalle 9.1.2017-5.2.2017, joka oli ensimmäinen työvuorajakso, jonka kotihoidon työntekijät olivat suunnitelleet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen ja käytännön mukaisesti.

Työaikojen kuormituksen arvioinnin aineiston muodostivat toteutuneet työvuorotaulukot, jotka kerättiin Titania-sähköisen asioinnin autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Arvioinnin kohderyhmäksi otettiin kaikki kaksivuorotyössä työtä tekevät kotihoidon työntekijät, joita oli arviointihetkellä yhteensä 41 henkilöä ja arviointi käsitti kaikkiaan 746 työvuoroa. Tutkimuksesta jätettiin pois säännöllistä päivätyötä tekevät kahdeksan sairaanhoitajaa, kaksi osastosihteeriä, kotihoidon esimies sekä varahenkilöstö, jotka tekevät vain aamuvuoroja kotihoidossa. Arviointiin osallistuneista kolmen työntekijän ammattinimikkeenä oli kotiavustaja, 11 kodinhoitaja ja 27 työntekijän ammattinimike oli hoitaja. Ammattinimikkeen perusteella kukaan työntekijöistä ei tee tiettyjä työvuoroja, vaan kaikki työntekijät tekevät kaksivuorotyötä viikon jokaisena päivänä. Jokaisen arviointiin osallistuneen kotihoidon työntekijän työvuorot käytiin yksitellen läpi ja tiedoista laadittiin määrällinen aineisto Excel-laskentataulukkoon. Tulokset esitetään erilaisina kuvioina, joissa on käytetty prosenttiosuuksia. (Vilka 2007, 105,111.)

Eri kuormitustasot määräytyvät yksittäisistä kuormitustekijöistä ja menetelmässä tarkastellaan niiden esiintyvyyttä neljän viikon jaksoissa eli yhdellä työvuorojaksolla. Arviointi on rakennettu siten, että kuormitustekijän jatkuva toistuvuus jaksolla johtaa ylikuormitukseen. Menetelmässä kuvataan kuormitustasot liikennevalojen mukaisesti ja vihreä tarkoittaa hyväksyttävää kuormitusta, keltainen kohonnutta kuormitusta, haaleampi punainen väri ylikuormitusta jota tulisi välttää ja voimakas punainen väri voimakasta ylikuormitusta, joka tulee korjata (taulukko 1). (Toppinen-Tanner 2016, 31.)

Taulukko 1. Työaikojen kuormitustekijöiden luokittelu (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015).

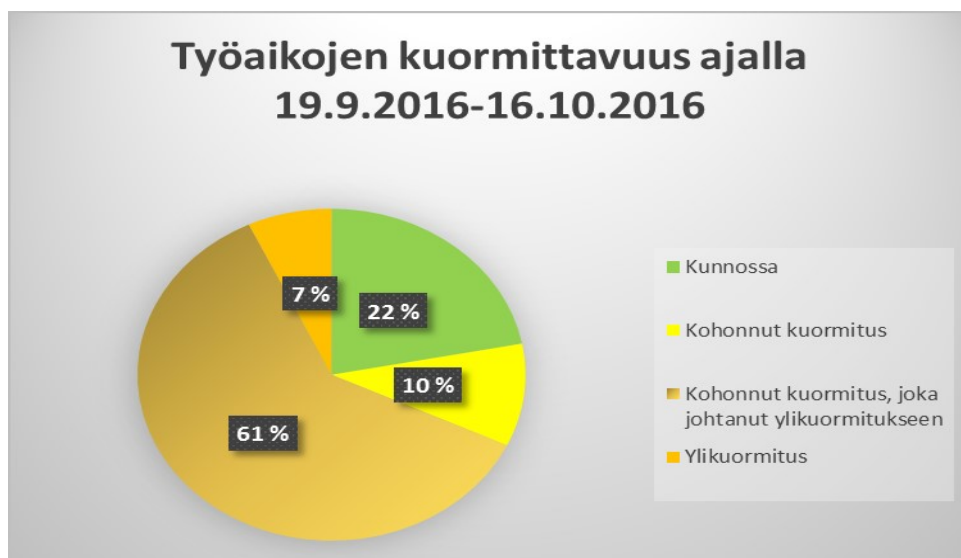
0	Kunnossa	Työajoista aiheutuu normaalia kuormitusta.
I	Kohonnut kuormitus	Työajoista aiheutuu kohonnutta kuormitusta.
II	Ylikuormitus	Työajoista aiheutuu ylikuormitusta, jota tulisi välttää.
III	Voimakas ylikuormitus	Työajoista aiheutuu voimakasta ylikuormitusta, joka tulee korjata.

Arviointimenetelmällä työajoista voitiin arvioida viisi pääaluetta: työajan pituus, työajan ajoittuminen, palautuminen, sosiaalinen elämä ja vaikutusmahdollisuudet. Jokainen pääalue koostuu useammasta eri piirteestä, joiden esiintyvyyttä tarkastellaan. Arviointimenetelmässä olevat raja-arvot ovat lainsäädännön määrittelemiä ja arviointimenetelmä perustuu kokonaisuudessaan tutkittuun tietoon työaikojen vaikutuksesta työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen. (Toppinen-Tanner 2016, 31.) Vaikutusmahdollisuudet pitävät sisällään työaikatoiveet, työaikojen vaihtelevuuden sekä työaikojen ennustettavuuden. Nämä tekijät on jätetty tämän arvioinnin ulkopuolelle, koska työvuorotoiveet pystytään lähes aina toteuttamaan, mikäli ne ovat lainsäädännön näkökulmasta mahdollisia sekä työyhteisön pe-

lisääntöjen mukaisia. Työaikojen epäsäännöllisyyden ja – ennustettavuuden suositus ja perustelut lisätään arviointimalliin vasta myöhemmin ja siksi niitä ei tarkastella tässä yhteydessä. (Härmä ym. 2014, 59.)

8.2 Arvioinnin tulokset työaikojen kuormittavuudesta

Työaikojen kuormittavuuden arviointi ajalla 19.9.2016-16.10.2016 liikennevalomallin mukaisesti osoitti (kuva 4), että ainoastaan yhdeksän työntekijän (22 prosenttia kaikista työvuoroista) työvuorajakso koko neljän viikon ajalta pysyi normaalin kuormituksen alueella. Nämä kaikki yhdeksän työntekijää olivat kyseisellä ajalla vuosilomalla osan aikaa tai heidän työaikansa oli 50 prosenttia tai 78,81 prosenttia kokonaistyöajasta. Neljällä työntekijällä (10 prosentilla) oli työvuoroissa kohonnutta kuormitusta ja kolmella työntekijällä (7 prosentilla) oli pelkästään ylikuormitusta. Kenenkään työvuorotaulukossa ei ollut voimakasta ylikuormitusta. Lopuilla 25 työntekijällä (61 prosentilla) oli työvuoroissa ensin kohonnutta kuormitusta, joka jatkuessaan oli johtanut ylikuormitukseen. Tarkastelussa ilmeni, että kohonnutta kuormitusta oli työntekijöiden listoissa kaikkiaan 78 huomautusta ja ylikuormitusta vastaavista 38 huomautusta. Kuormituksen jatkuminen ja esiintyvyys useasti johtavat siihen, että työntekijän kuormitus-taso menee ylikuormitukselle.



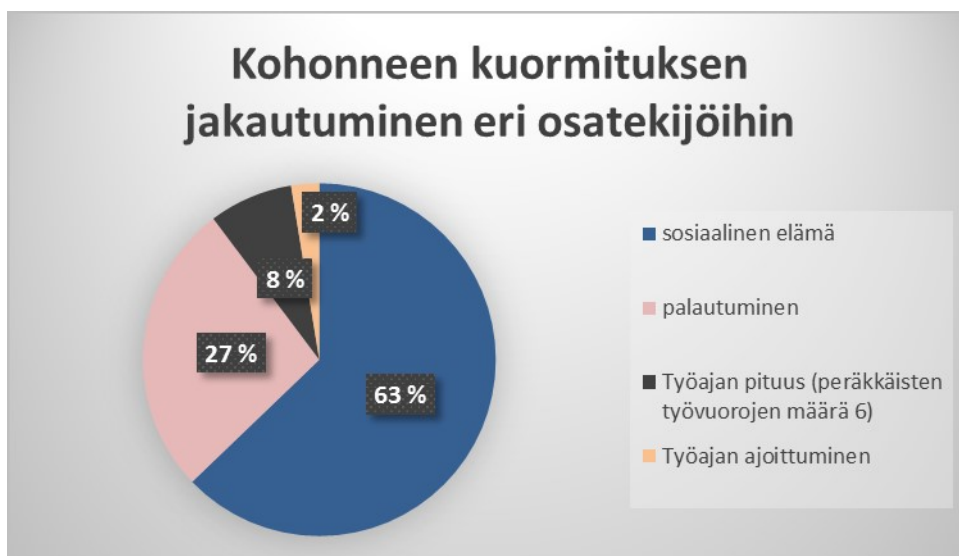
Kuva 4. Työaikojen kuormittavuus kotihoidon työntekijöiden työvuoroissa ajalla 19.9.2016-16.10.2016.

Kohonnutta kuormitusta esiintyi siis kaikkiaan 29 työntekijällä. Nämä huomautukset jakautuivat työntekijöille siten, että eniten (41 prosenttia) oli työntekijöitä, joilla jokaisella oli kolme huomautusta. Vain viidellä työntekijällä (neljällä prosentilla) oli yksi huomautus kohonneesta kuormituksesta (kuva 5). Useamman huomautuksen esiintyminen kertoo siitä, että kohonnut kuormitus on jatkunut ja tästä syystä myös ylikuormitusta alkaa esiintyä yli puolella työntekijöistä.



Kuva 5. Kohonneeseen kuormitukseen johtaneiden huomautusten lukumäärä työntekijää kohden ajalla 19.9.2016-16.10.2016.

Seuraavaksi työaikojen kuormitusta arvioitiin selvittämällä mitkä osatekijät ovat aiheuttaneet kohonneen kuormituksen. Tarkastelusta käy ilmi, että kohonnuttu kuormitusta aiheuttaa eniten sosiaalinen elämä (kuva 6). Sosiaalisen elämän kuormitusta esiintyy viikonlopputyöstä, yksittäisistä vapaapäivistä sekä työpäivän jaksottaisuudesta johtuen (taulukko 2). Työpäivän jaksottaisuus tarkoittaa sitä, että työpäivän tai työvuoron tulisi muodostua yhdestä keskeytymättömästä jaksosta. (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015.) Työpäivän jaksottaisuutta ei ole työyhteisössä käytössä eli se ei aiheuta kuormitusta tässä arvioinnissa.



Kuva 6. Kohonneen kuormituksen jakautuminen eri osatekijöihin.

Taulukko 2. Sosiaalisen elämän kuormitustasot (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015).

4	SOSIAALINEN ELÄMÄ	Selite	Tarkenne	III	II	I	0
4.1	Viikonlopputyö	Viikonloppu-vapaa	la-su ilman työtunteja 3 viikossa		0	1	2-3
			la-su ilman työtunteja 4 viikossa		0	1	2-4
4.2	Yksittäiset vapaapäivät		kertaa 3 viikossa	≥4	3	2	0-1
			kertaa 4 viikossa	≥5	4	2-3	0-1
4.3	Työpäivän jaksottaisuus	Katkovuoro	kertaa 3 viikossa	≥3	2	1	0
			kertaa 4 viikossa	≥4	2-3	1	0

Toiseksi eniten kohonnutta kuormitusta aiheuttaa palautuminen. Palautumisen kohdalla arvioinnissa huomioidaan peräkkäisten vuorojen väliin jäävää vapaa-aikaa, jonka tulisi olla vähintään 11 tuntia, yövuoron jälkeistä vapaa-aikaa sekä viikkolepoa. Viikkolevon suositus on, että kerran viikossa tulisi olla vähintään 35 tuntia kestävä keskeytymätön jakso (taulukko 3). 11 tunnin vuorojen väliin jäävä aika on säädetty työaikalaisissa (605/1996), joten sen tulee aina yleistyöajassa toteutua. (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015.)

Taulukko 3. Palautumisen kuormitustasot (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015).

3	PALAUTUMINEN	Selite	Tarkenne	III	II	I	0
3.1	Peräkkäisten vuorojen välinen vapaa-aika	11 tuntia tai vähemmän	kertaa 3 viikossa	≥4	3	2	0-1
			kertaa 4 viikossa	≥5	4	2-3	0-1
3.2	Yövuoron jälkeinen vapaa-aika	Viimeisen yövuoron jälkeen		≤11	11:01–27:59	28:00–48:00	>48:00
3.3	Viikkolepo	Ma klo 00:00 – su klo 24:00		<24:00	24:00–34:59	35:00–48:00	>48:00

Kotihoidon toteutuneissa työvuoroissa kohonnutta kuormitusta aiheuttava palautumisen osuus koostuu yksinomaan viikkolevosta eli siitä, että

35 tunnin viikkolepo ei toteudu työvuorosuunnittelussa. Työvuorolistoissa on runsaasti yhden päivän vapaita, joille jäädään iltavuorosta ja vapaan jälkeen tullaan aamuvuoroon. Tällöin palautumisaika jää 33,5 tuntiin.

Työajan ajoittuminen tarkastelee puolestaan aikaisia aamuvuoroja, iltavuoroja sekä yövuoroja. Suositusten mukaan aikaisia aamuvuoroja tulisi välttää ja pitkiä iltavuoroputkia niin ikään. Suositusten mukaan iltavuoroja tulisi olla peräkkäin kaksi-kolme, jotta kuormitus pysyy sallitulla alueella (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015). Kotihoidon tuloksissa oleva työajan ajoittuminen ja sen tuoma kuormitus johtuvat siitä, että muutamat työntekijät tekevät neljä tai jopa viisi iltavuoroa peräkkäin omasta toiveestaan johtuen ja tämä ei ole suositusten mukainen.

Ylikuormitukseen johtaneiden huomautusten määrä ei ylittänyt kenelläkään työntekijöistä kolmea (kuva 7). Suurimalla osalla ylikuormitukseen johtaneita huomautuksia oli yksi.



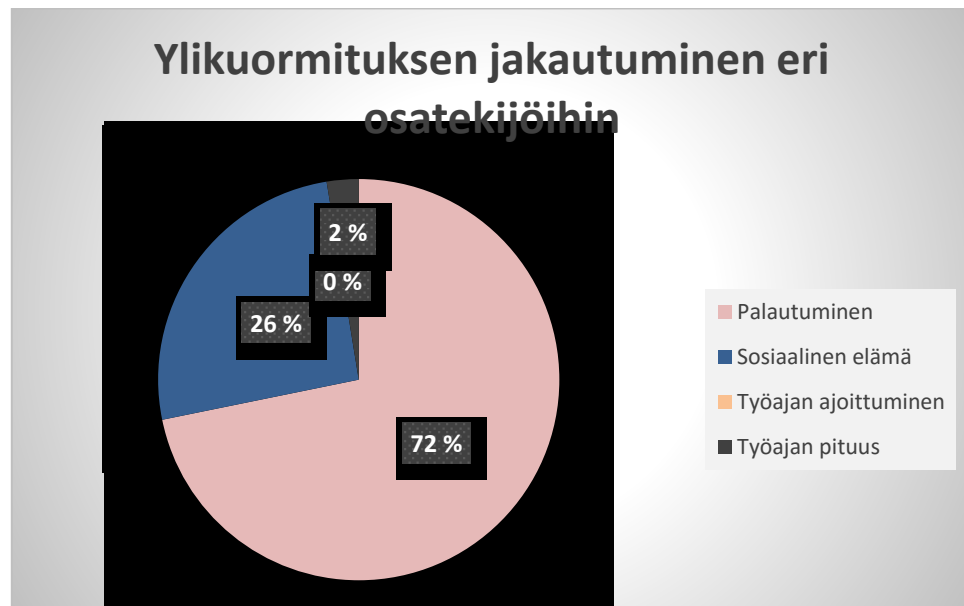
Kuva 7. Ylikuormituksen johtaneiden huomautusten lukumäärä työntekijää kohden ajalla 19.9.2016-16.10.2016.

Ylikuormituksen syyt on esitetty alla (kuva 8) ja siinä suurin aiheuttaja on palautuminen ja toisena sosiaalinen elämä, jotka ovat esiintyneet ensin kohonneena kuormituksena ja pitkittyneenä kuormitus on mennyt ylikuormitukselle. Sosiaalisen elämän kuormitus on mennyt ylikuormitukselle niiden työntekijöiden osalta, jotka ovat neljän viikon työaikajaksossa tehneet kolme viikonloppua työvuoroja. Sosiaalisen elämän osalta suosituksissa todetaan, että työntekijällä tulisi olla vapaita viikonloppuja enemmän kuin yksi, joissa on kaksi peräkkäistä vapaapäivää koska vapaat viikonloput edistävät työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä edistävät palautumista. (Härmä ym. 2015, 8.) Viikonlopputyön osuus on jatkuvasti kasvanut kotihoidossa, koska asiakkaat tarvitsevat yhä enemmän hoitoa ja kotihoitoon käyntejä myös viikonloppuisin.

Sosiaalisen elämän ylikuormitus johtuu lisäksi yhden päivän vapaista. Yhden päivän vapaat jättävät palautumisen lyhyeksi ja suositeltavaa olisi, että

vapaapäiviä olisi aina kaksi peräkkäin, jotta ylikuormitusta ei syntyisi. Liikennevalomallissa yksittäiset vapaapäivät aiheuttavat ylikuormitusta silloin kun yksittäisiä vapaapäiviä on työntekijällä neljä tai enemmän yhdessä työvuorojaksossa (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015).

Suurin osa ylikuormituksesta tulee kuitenkin palautumisesta. Palautumisesta oli kaikkiaan 28 huomautusta eli valtaosa (72 prosenttia) kaikista ylikuormitukseen johtaneista työvuoroista. Palautuminen koskee viikkolepoa, joka antaa ylikuormituksen heti, jos viikkolepo jää alle 35 tuntiin viikossa.



Kuva 8. Ylikuormituksen jakautuminen eri osatekijöihin.

8.3 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koulutukset ja pelisääntöjen laatiminen

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelun käytännön toteutus eteni seuraavien vaiheiden kautta:

- työntekijöiden koulutus yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun.
- pelisäännöistä sopiminen työyhteisössä.
- työntekijöiden koulutus sähköiseen asiointiin.
- työvuorojakson suunnitteleminen yhteisöllisesti ja sen jälkeinen arviointi.
- seuraavien työvuorojaksojen suunnitteleminen yhteisöllisesti ja jokaisen jakson jälkeinen arviointi.

Työntekijöille järjestettiin syyskuussa 2016 koulutus, jossa käytiin läpi mitä yhteisöllinen työvuorosuunnittelu käytännössä on ja esiteltiin projektin suunnitelma. Samassa koulutuksessa käytiin läpi työaikainsäädännön perusteita, työehtosopimusta sekä työaikaergonomian perusteita.

Koulutuksen jälkeen aloitettiin työyhteisössä pelisääntöjen sopiminen yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Pelisääntöjen pohjalla toimivat kotihoidon eli työyksikön tarpeet: kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan mihinkin työvuoroon ja mitkä ovat eri työvuorojen osaamistarpeet. Samalla keskusteltiin ja kirjattiin muut pelisäännöt sekä se, miten henkilökohtaiset toiveet otetaan huomioon. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pohjana on aina oltava se, että työyhteisössä on sovittu tarkkaan yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Näiden pelisääntöjen laatimisen jälkeen jokainen työntekijä tietää miten toimitaan hankalissa tilanteissa eli esimerkiksi yli- ja alimiehitystilanteissa. Työyhteisössä painotettiin tasapuolisuuden merkitystä ja sitä, että silloin kun tasapuolisuuden perusteena ovat työaika-mielymykset, on selvää, että kaikilla ei ole samalla tavalla vuoroja. Tärkeää on muistaa, että niin tasapuolisuutta, kuin oikeudenmukaisuuttakin tulee tarkastella aina pidemmällä aikavälillä kuin yhdellä työaikajaksolla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 73.)

Pelisääntöjen laatimisen jälkeen työntekijät koulutettiin Titania- sähköiseen asiointiin ja yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun pienissä ryhmissä pääkäyttäjän eli kotihoidon esimiehen johdolla. Koko projektin ohjausryhmä sai pääkäyttäjäkoulutuksen ohjelmiston toimittajalta eli CGI Suomi Oy:ltä ja projektin ohjausryhmässä sovittiin, että koulutukset työntekijöille järjestetään esimiehen pitämänä.

8.4 Työvuorojen suunnitleminen yhteisöllisesti

Kehittämiprojektin kolmas vaihe oli työvuorojen suunnitlemisen käynnistäminen yhteisöllisesti, työyhteisössä laadittuja pelisääntöjä noudattaen. Tavoitteena oli, että suunnittelu etenee sovittujen reunaehtojen, aikataulun ja pelisääntöjen mukaisesti ja suunnitteluvaiheen jälkeen tehdään työyhteisössä arviointia pelisääntöjen ja reunaehtojen toteutumisesta ja toimivuudesta ja niihin tehdään tarvittaessa tarkennuksia tai muutoksia. Työvuorojen suunnittelu vaiheistettiin kolmen viikon ajalle siten, että ensimmäisenä laitettiin työntekijöiden priorisoidut työvuorot ja viikonloppujen työvuorot. Seuraavalla viikolla kaikkien iltavuorojen työvuorot ja viimeisellä viikolla puuttuvat aamuvuorot ja vapaapäivät. Tällä aikataulutuksella esimiehelle jäi työvuorolistan hienosäätöön ja mahdollisten muutoksien tekemiseen neljäs viikko. Kehittämiprojektin raportissa kuvataan neljän ensimmäisen työvuorolistan suunnitleminen, jotka suunniteltiin neljän kuukauden ajalla alkaen marraskuussa 2016 ja päättyen maaliskuuhun 2017.

Ensimmäinen yhteisöllinen työvuorolista julkaistiin työntekijöiden suunnitteluun marraskuussa 2016. Yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ensin työvuorolistaan suunniteltiin viikonloppujen työvuorot ja priorisoidut työvuorot eli ns. toiveet. Suunnitelman mukaisesti työvuorojen suunnitlemiseen ensimmäisessä vaiheessa oli varattu viikko, mutta viikon kuluessa kotihoidon työntekijöiltä tuli viestiä, että he eivät ole ehtineet suunnittelemaan työvuoroja. Tästä johtuen aikaa annettiin lisää kolme päivää, jonka

jälkeen työvuorolista otettiin esimiehen tarkistettavaksi. Tavoitteena ensimmäisessä vaiheessa oli pelisääntöjen mukaan se, että kaikki viikonloppujen miehitystarpeet on täytetty ja viikonloppujen määrä on jakautunut pelisääntöjen mukaisesti. Pelisäännöissä oli työyhteisössä sovittu, että jokainen työntekijä tekee vähintään kaksi viikonloppua ja osa kolme. Pelisääntöjen mukaisesti sovittiin, että mikäli viikonloppujen tarve ei tule täytettyä, katsotaan ketkä työntekijät ovat edellisellä työaikajaksolla tehneet vähemmän viikonlopun vuoroja.

Esimiehen tarkistaessa ensimmäistä vaihetta huomattiin, että muutamista viikonloppuvuoroista puuttui työntekijä, mikä johtui siitä, että muutamien työntekijä ei ollut laittaneet kaikkiin viikonloppuihin työvuoroja, koska heillä ei ollut erityisiä toiveita viikonloppujen suhteen. Lisäksi työyhteisössä oli kolme työntekijää, joiden kanssa oli sovittu, että he laittavat ensimmäisen vaiheen työvuoronsa esimiehelle suoraan. Nämä työntekijät eivät olleet saaneet vielä koulutusta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ohjelmaan, koska olivat aloittaneet vasta työt kotihoidossa tai olivat olleet poissa suunnitellusta koulutuksesta. Ensimmäisen vaiheen arvioinnissa huomattiin, että työyhteisössä tulee vielä keskustella ja selventää sitä, että jokaisen työntekijän on laitettava viikonloppuihin jokin vuoro, vaikka kyse ei olisi priorisoidusta vuorosta.

Toinen vaihe saatiin käyntiin esimiehen listatarkistuksen jälkeen, jolloin työntekijöille annettiin tehtäväksi suunnitella seuraavan viikon aikana kaikki loput iltavuorot listaan, siten, että yksikölle asetettu tarve tulee täytettyä. Viikon kuluessa esimies seurasi tilannetta ja muistutti työntekijöitä siitä, että kaikki iltavuorot tulee listaan laittaa ennen kuin seuraava vaihe pääsee etenemään. Aikarajan umpeuduttua esimies otti suunnitelman jälleen tarkistukseen. Tässä vaiheessa listasta puuttui vielä muutamia arki-iltojen työvuoroja ja muutamassa iltavuorossa oli liikaa työntekijöitä. Esimiehen tekemien muutoksien jälkeen päästiin suunnittelun seuraavaan vaiheeseen eli aamuvuorojen laittamiseen, jolle annettiin aikaa seuraava viikko. Aikarajan umpeuduttua työvuorolistassa oli vielä muutamien työntekijän kohdalla puuttuvia työvuoroja, mutta nämä johtuivat siitä, että työntekijät olivat olleet poissa, eivätkä olleet päässeet suunnittelemaan omaa listaansa. Hienosäätö vaiheessa esimies huomasi, että työntekijöillä oli todella paljon yhden päivän vapaita tai muuten heille olisi tullut liian monta työpäivää peräkkäin. Yhden päivän vapaita saa työaikojen suosituksen mukaisesti olla enintään yksi neljän viikon työaikajaksossa. Jo kaksi yksittäistä vapaapäivää aiheuttavat kohonnutta kuormitusta työntekijän työvuorajaksoon (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015).

Ennen seuraavan työvuorolistan suunnittelun aloittamista keskusteltiin työyhteisössä suunnittelun etenemisestä ja erityisesti viikonloppuvuorojen sijoittamisesta siten, että yhden päivän vapaita tulee mahdollisimman vähän. Työyhteisössä sovittiin, että yhden päivän vapaita voi korkeintaan olla kaksi ja muut vapaapäivät tulee sijoittaa siten, että työntekijällä on

kaksi peräkkäistä vapaapäivää. Pelisääntöihin ei tässä vaiheessa koettu tarvitsevan tehdä muita muutoksia.

Toinen työvuorolista julkaistiin suunnitteluun ja viikonloppujen suunnitteluun sujui ongelmitta, mutta muutamia vaihdoksia jouduttiin tekemään esimiehen toimesta, jotta työvuorojen edellyttämät työntekijävaihdokset saatiin täytettyä. Toisen lista suunnittelu pitkittyi suunnitteluohjelmiston lukkiutumisen vuoksi, eivätkä kaikki työntekijät olleet ehtineet laittaa näin lyhyellä ajalla vaadittuja iltavuoroja listaan. Tästä syystä esimies suunnitteli listaan loput iltavuorot sekä loput aamuvuorot ja vapaapäivät. Samalla esimies tarkisti, että henkilöiden priorisoidut vuorot oli huomioitu. Tämän jälkeen työvuorolista lukittiin ja työntekijöitä pyydettiin tarkastamaan oma rivinsä seuraavan viikon aikana, jotta lista saadaan hienosäädettyä ja julkaistua. Tavoitteena oli, että työntekijät hyväksyvät oman listansa ja katsovat ovatko työvuorotoiveet toteutuneet. Työntekijöitä pyydettiin ottamaan yhteyttä esimieheen, mikäli huomaavat, että jokin toive ei ole toteutunut tai heillä on muuta kysyttävää työvuorolistastaan.

Suunnittelun jälkeen pidettiin jälleen henkilöstöpalaveri, jossa käytiin läpi suunnittelua. Ensimmäisten listojen jälkeen esimies oli joutunut tekemään listoihin muutoksia, koska työntekijöiden listoissa oli runsaasti yhden päivän vapaita ja esimerkiksi viikonloppuvapaiden suunnittelusta johtuen peräkkäisten työpäivien määrä olisi ylittänyt sallitun määrän. Työntekijöitä muistutettiin lisäksi siitä, että työvuorolistan suunnittelu ei tapahdu kerralla eli suunnittelussa pitää olla aktiivinen ja suunnitteluohjelmassa pitää pyrkiä käymään jokaisessa työvuorossa, jotta näkee mitä muut työntekijät ovat suunnitelleet. Suunnittelu vaatii jatkuvaa keskustelua työyhteisössä ja korostettiin sitä, että työvuorosuunnittelu vaatii yhteistyötä ja neuvottelua, koska jokaisella on omat toiveet ja tarpeensa, mutta työvuorosuunnittelun pohjalla on aina työyksikön tarve, jonka tulee täyttyä.

Samaan aikaan suunnitelmaa muutettiin siten, että tiimeihin otettiin listavastaavat käyttöön, joiden tavoitteena oli seurata listan tekoa suunnittelun aikana. Listavastaavat olivat käytännössä omien tiimiensä tiimivastavia ja heidät koulutettiin erikseen tehtävään yhteisellä koulutuksella esimiehen toimesta. Koulutuksessa käytiin läpi niitä asioita, joita tulee listan eri vaiheissa huomioida tarkemmin kuin tähän asti. Ongelmaksi oli muodostunut se, että pitkin viikkoa tulee listan suunnittelua seurata ja antaa ohjeita suunnittelun tilanteesta. Tällä tavalla suuri työntekijä määrää pystyttiin jakamaan pienempiin osiin, jolloin listavastaavan tehtävänä oli ohjata oman tiimensä työntekijöitä suunnittelussa.

Kolmannen työvuorolistan kohdalla suunnittelua ohjattiin entistä tarkemmin päivittäin siten, että työyhteisön pelisääntöjen merkitystä ja niissä sovitut asioita korostettiin useaan kertaan työntekijöille sekä henkilökohteisesti keskustelemalla että yhteisesti sähköpostitse. Ensimmäisen vaiheen jälkeen esimies tarkisti työvuorosuunnitelman jokaisen työntekijän

kohdalta siten, että viikonloppuvuorojen sekä priorisoitujen vuorojen katsottiin mahdollistavan listan etenemisen seuraavaan vaiheeseen. Tarkastaminen tarkoitti vapaapäivien sijoittumiseen huomion kiinnittämistä heti alusta asti siten, että yhden päivän vapaita tulee valmiiseen työvuorolistaan mahdollisimman vähän. Tästä johtuen listaan tehtiin muutamia korjauksia, mutta pääsääntöisesti työntekijät olivat tehneet suunnittelua siten, että olivat kiinnittäneet huomiota vapaiden sijoittumiseen. Aikaisemmassa henkilöstöpalaverissa keskusteltiin, että yhden päivän vapaita tulee suunnitella enintään kaksi, koska ne aiheuttavat työkuormitusta ja etenkin niitä pitää välttää siinä tilanteessa, että yhden päivän vapaalle on jäämässä iltavuorosta ja seuraava työvuoro on aamu. Esimiehen listatarkistuksen jälkeen päästiin seuraavaan vaiheeseen eli iltavuorojen laittamiseen, johon annettiin aikaa yksi viikko suunnitelman mukaisesti. Iltavuorojen laittaminen sujui aikataulussa ja esimiehen ohjauksesta tehtiin muutamia muutoksia iltavuoroihin. Muutoksien tarve johtui siitä, että henkilö ei ollut suunnitellut vapaiden sijoittelua ja työpäivien lukumäärä peräkkäin olisi ylittänyt sovitun rajan.

Listan viimeiseen vaiheeseen päästiin aikataulussa ja siihen annettiin aikaa viikko. Viimeisessä vaiheessa työntekijät laittoivat loput vapaapäivät sekä aamuvuorot työvuorolistaan. Esimies seurasi päivittäin suunnittelun etenemistä ja laittoi sekä yhteistä että yksilöllistä sähköpostia niille työntekijöille joiden tuli tarkistaa omaa riviään. Haasteelliseksi osoittautuvat muutamamat työvuorot, joissa olisi tullut tarve siirtyä iltavuorosta suoraan aamuvuoroon. Tämä ei ole suositeltavaa eikä edes työaikalain (605/1996), mukainen, joten ratkaisuksi mietittiin lyhyempää iltavuoroa, jolloin työvuorojen väliin jää työaikalain (605/1996), edellyttämä 11 tuntia. Tällöin henkilö tulee aiemmin iltavuoroon, mikä puolestaan helpottaa keskipäivän ruuhka-kuippua. Työvuorolista valmistui ajallaan eli kuluvan työvuorojakson kolmannella viikolla ja samalla viikolla pidettiin henkilöstöpalaveri, jossa arvioitiin suunnittelua ja käytiin keskustelua pelisäännöistä. Työntekijät kokivat, että pelisääntöihin ei tarvitse tehdä muutoksia.

Neljäs työvuorolista julkaistiin suunnitteluun aikataulun mukaisesti eli kuluvan työvuorojakson kolmannella viikolla. Listavastaaville järjestettiin vielä toinen koulutustilaisuus, jossa sovittiin ja kehitettiin heidän rooliaan suunnittelussa. Listavastaavien tehtävänä oli edelleenkin jatkossa huolehtia oman tiiminsä suunnittelun etenemisestä sovittujen pelisääntöjen ja aikarajojen puitteissa.

Työvuorosuunnittelussa oli tällä ajanjaksolla käytössä kaksi ylimääräistä vapaapäivää juhlapyhistä johtuen. Viikonloppujen ja toiveiden suunnitteluvaiheessa suunnittelu seurattiin aktiivisesti päivittäin ja työntekijöitä ohjattiin suunnittelussa sähköpostitse. Suunnittelun loppuvaiheessa näytti siltä, että viikonloppuihin oli tulossa enemmän työntekijöitä kuin tarve oli, joten esimiehen toimesta viikonloppujen työvuoroja muutettiin siten, että niille työntekijöille annettiin vapaata, jotka olivat edellisellä jaksolla tehneet enemmän viikonloppujen vuoroja.

Seuraavaan vaiheeseen päästiin suunnitellusti ja iltavuorojen laittamiseen annettiin työntekijöille aikaa seuraava viikko. Tässä suunnitteluvaiheessa moni työntekijä kertoi, että on helpompi suunnitella omia työvuoroja silloin kun hahmottelee koko työvuorolistaa kerralla. Erityisesti omia vapaapäiviä pystyy suunnittelemaan ergonomisemmin. Työntekijöitä ohjeistettiin, että suunnitelmaa voi tehdä koko jaksolle, mutta siten, että sitä on valmis muuttamaan ja niihin vuoroihin, jotka eivät ole suunnittelussa sillä hetkellä, ei laiteta omaa tiimiä, jolloin vuoro on helpommin muutettavissa. Suunnittelun viimeinen vaihe käynnistyi aikataulussa ja työntekijöitä ohjeistettiin laittamaan loput aamuvuorot ja vapaapäivät listaan. Esimiehen tehdessä työvuorolistan hienosäätöä eli tuntien tasauksia tehtiin muutamia muutoksia aamuvuorojen ja vapaapäivien sijoittelussa, mutta muutoksia jouduttiin tekemään selvästi vähemmän kuin aikaisemmin ja kaikki työntekijät osallistuivat aktiivisemmin suunnitteluun kuin aiemmin.

8.5 Arvioinnin tulokset yhteisöllisesti suunnitellusta työvuorojaksosta

Työvuorojen kuormituksen arvioinnin toinen ajankohta oli 9.1.2017-5.2.2017, joka oli ensimmäinen yhteisöllisesti suunniteltu työvuorojakso työyhteisössä. Työvuorotaulukoiden arviointi liikennevalomallin mukaisesti osoitti (kuva 9), että tällä ajanjaksolla kahdeksan työntekijän (19 prosentilla) työvuorojakso koko neljän viikon ajalta pysyi normaalin kuormituksen alueella. Nämä kaikki kahdeksan työntekijää olivat kyseisellä ajalla vuosilomalla osan aikaa tai heidän työaikansa oli 50 prosenttia tai 78,81 prosenttia kokonaistyöajasta. 13 työntekijällä (32 prosentilla) oli työvuoroissa kohonnutta kuormitusta. Kenelläkään työntekijöistä ei ollut pelkääntään ylikuormitusta, eikä voimakasta ylikuormitusta. 20 työntekijällä (49 prosentilla) oli työvuoroissa ensin kohonnutta kuormitusta, joka jatkueksaan oli johtanut ylikuormitukseen. Tarkastelussa ilmeni, että kohonnutta kuormitusta oli työntekijöiden listoissa kaikkiaan 83 huomautusta ja ylikuormitusta vastaavista 29 huomautusta.



Kuva 9. Työaikojen kuormittavuus kotihoidon työntekijöiden työvuoroissa ajalla 9.1.2017-5.2.2017.

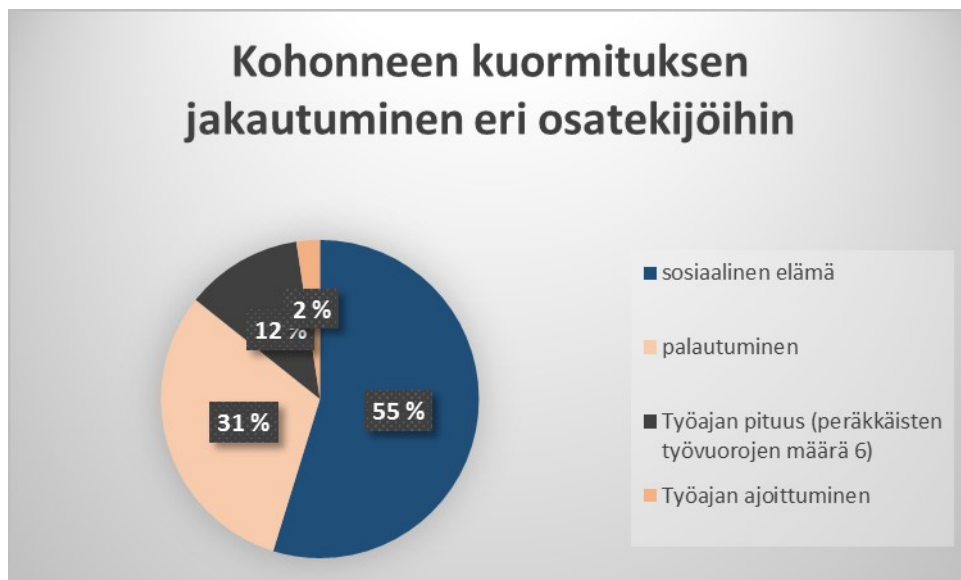
Kohonnutta kuormitusta esiintyi kaikkiaan 33 työntekijällä ja huomautukset jakautuivat työntekijöille siten, että eniten (37 prosentilla) oli työntekijöitä, joilla jokaisella oli kolme huomautusta (kuva 10). Kymmenellä työntekijällä (30 prosentilla) oli yksi huomautus kohonneesta kuormituksesta ja neljällä työntekijällä (12 prosentilla) oli kaksi huomautusta. Neljä-viisi huomautusta oli kaikkiaan seitsemällä työntekijällä (21 prosentilla). Useamman huomautuksen esiintyminen kertoo kohonneen kuormituksen jatkumisesta, joka lopulta johtaa ylikuormitukseen.



Kuva 10. Kohonneeseen kuormitukseen johtaneiden työvuorojen lukumäärä työntekijää kohden ajalla 9.1.2017-5.2.2017.

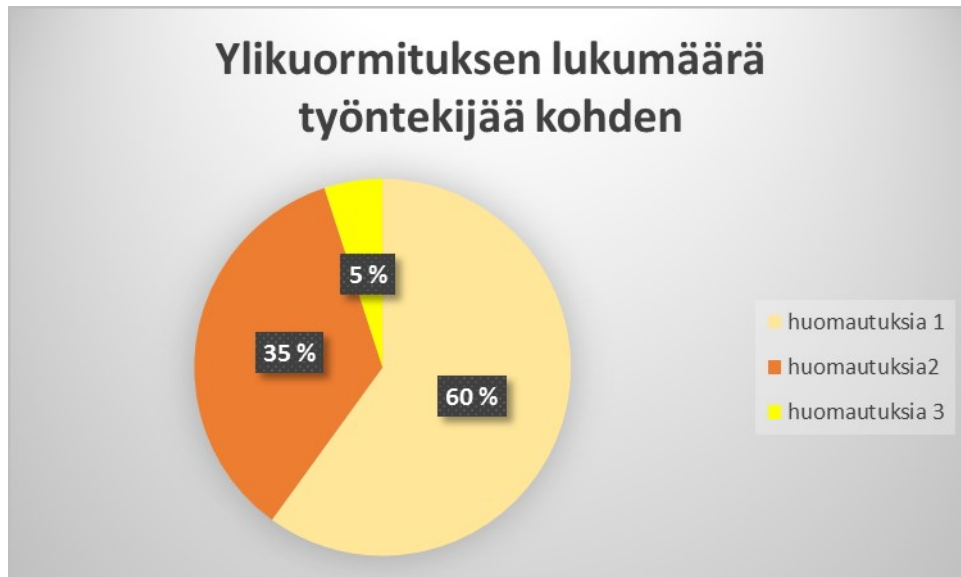
Kohonnutta kuormitusta esiintyi eniten edelleen sosiaalisen elämän kohdalla (kuva 11). Sosiaalisen elämän kuormitusta syntyy kotihoidossa viikonlopputyöstä sekä yksittäisistä vapaapäivistä. Toiseksi eniten kohonnutta kuormitusta aiheuttaa edelleen palautuminen ja 35 tunnin viikkolevon puuttuminen. Sosiaalisen elämän kuormittuminen on hiukan vähentynyt arviointien välillä, mutta vastaavasti työajan pituudesta johtuva kuormitus, joka tässä arvioinnissa tarkoittaa peräkkäisten työpäivien lukumäärää on kasvanut. Työvuoroissa on pyritty kahden päivän peräkkäisiin vapaisiin, mikä puolestaan on tuonut muutamassa kohdassa kuusi peräkkäistä työpäivää. Ensimmäisessä työvuorojen tutkimuksessa kuusi peräkkäistä työpäivää oli ollut kuudella työntekijällä ja toisessa tutkimuksessa kymmenellä työntekijällä.

Työajan ajoittumisesta oli tullut ensimmäisen arvioinnin tapaan kaksi huomautusta kohonneesta kuormituksesta ja nämä koskivat työntekijöitä, jotka olivat tehneet neljä iltavuoroa peräkkäin omasta toiveestaan joutuessaan.



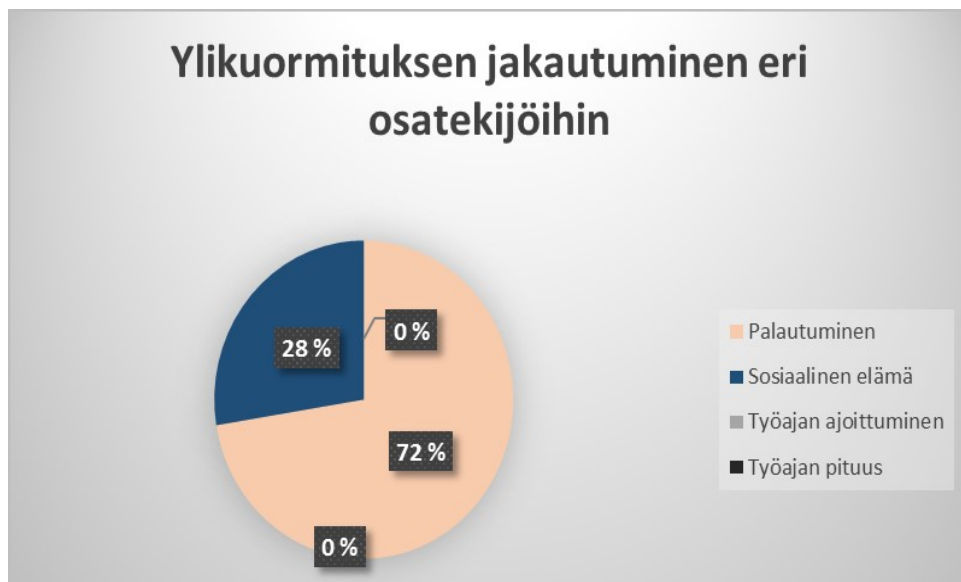
Kuva 11. Kohonneen kuormituksen jakautuminen eri osatekijöihin.

Ylikuormitukseen johtaneita huomautuksia oli työvuoroissa kaikkiaan 29 kappaletta eli yhdeksän huomautusta vähemmän kuin ensimmäisellä kerralla työvuoroja arvioitaessa. Eniten oli edelleen niitä työntekijöitä (12 työntekijää), joilla oli yksi huomautus ylikuormituksesta (kuva 12). Kaksi huomautusta oli kaikkiaan seitsemällä työntekijällä ja yhdellä työntekijällä oli kolme ylikuormitukseen johtanutta huomautusta.



Kuva 12. Ylikuormitukseen johtaneiden työvuorojen lukumäärä työntekijää kohden ajalla 9.1.2017-5.2.2017.

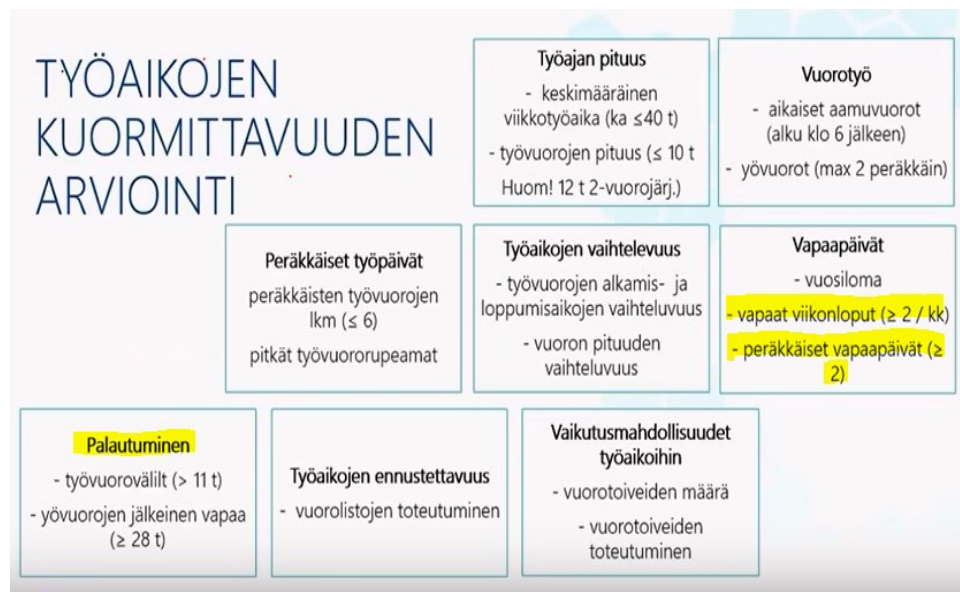
Ylikuormitukseen johtaneet osatekijät olivat edelleen palautuminen ja sosiaalinen elämä (kuva 13). Työajan pituudesta eli peräkkäisten työvuorojen määrästä ei tässä tarkastelussa tullut yhtään huomautusta ylikuormitukseen.



Kuva 13. Ylikuormituksen jakautuminen eri osatekijöihin.

8.6 Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin johtopäätökset

Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin kokonaisuus on kuvattuna alla (kuva 14) ja siitä on keltaisella värillä korostettu ne osa-alueet, joihin työyhteisössä tulee kiinnittää jatkossa huomiota. Työvuorojen arviointi osoitti, että sosiaaliseen elämään sekä palautumiseen tulee kiinnittää suunnittelussa enemmän huomiota. Positiivista oli se, että ylikuormitusta aiheuttaneiden työvuorojen lukumäärä oli laskenut ensimmäisestä arvioinnista toiseen 24 prosenttia. Kohonutta kuormitusta oli vastaavasti tullut lisää kuusi prosenttia. Palautuminen pysyy normaalin kuormituksen alueella, jos viikkolepo toteutuu. Tällöin yksittäinen vapaapäivä tulee suunnitella siten, että työntekijä jää yhden päivän vapaalle aamuvuorosta ja tulee vapaan jälkeen iltavuoroon. Sosiaalisen elämän kuormitus on haasteellisempi, koska kotihoidossa osa työntekijöistä joutuu tekemään yksikön tarpeesta johtuen kolme viikonloppuvuorota neljän viikon työaikajaksoissa. Tämä nostaa kuormitustason heti kohonneelle kuormitukselle, koska suositusten mukainen viikonloppuvapaiden lukumäärä on kolme tai kaksi neljän viikon työvuorojaksossa. Sama koskee yksittäisiä vapaapäiviä, joiden lukumäärä neljän viikon työvuorojaksolla saa olla enintään yksi. Jo kaksi yksittäistä vapaapäivää nostaa kuormituksen kohonneelle tasolle. Palautuminen on merkittävä tekijä työntekijän työkykyyn ja siksi kuormittamisen ja palautumisen väliseen tasapainoon tulee kiinnittää erityistä huomiota työvuorosuunnittelussa. (Sallinen & Räisänen 2016.)



Kuva 14. Työaikojen kuormittavuuden arvioinnin kokonaisuus (Sallinen & Räsänen 2016).

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kehittämiprojektissa luotettavuutta tarkastellaan ennen kaikkea siitä näkökulmasta, onko syntyvä tieto ollut hyödyllistä. Muita luotettavuuden näkökulmia ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkastelee sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituksena mitata. Sisäinen validiteetti kuvaa sitä, ovatko käytetyt käsitteet sekä tehdyt valinnat olleet johdonmukaisia. Ulkoinen validiteetti tarkastelee sitä, ovatko johtopäätökset ja tehdyt tulokset nousseet tutkimuksen aineistosta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Työterveyslaitoksen työaikojen kuormittavuuden arviointi (Härmä, Hakola, Ropponen & Puttonen 2015), jota tässä kehittämiprojektissa hyödynnettiin, perustuu tutkittuun tietoon työaikojen kuormittavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työaikojen kuormittavuuden arviointi mahdollisti juuri niiden kuormitustekijöiden arvioinnin, joilla on nykytietämyksen valossa merkitystä työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Työaikojen kuormittavuuden arviointi osoitti konkreettisesti niitä tekijöitä työaikasuunnittelusta, joihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Reliabiliteetti tarkastelee tutkimusasetelmien ja käytettyjen mittareiden toimivuutta. Merkittävää reliabiliteetin näkökulmasta on se, että tutkimus on toistettavissa. Toikko ja Rantanen (2009, 122-123) sanovat, että kehittämistoiminnassa toistettavuus on ongelmallinen asia. Kehittämiprojektissa, jossa on osana ryhmä ihmisiä, toistettavuus on vaikeaa, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto pysyisivät täysin samanlaisina. Ryhmässä

tapahtuu asioita, joita ei kyetä ennakoimaan, koska kyse on kulttuurisista ja yhteisöllisistä tekijöistä sekä ryhmän jäsenten yksilöllisistä tekijöistä. Kehittämishankkeen toteutuksessa on hyödynnetty aikaisempien kehittämissuunnitelmien mallia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta. Vaikka ryhmässä tapahtuu aina odottamattomia asioita, kehittämissuunnitelman vaiheet ovat seuranneet toisiaan hyvin samalla tavalla kuin aikaisemmissa vastaavissa kehittämissuunnitelmissa. Erityisesti pelisääntöjen merkitys on korostunut, kuten on tapahtunut muissakin vastaavissa kehittämissuunnitelmissa. Kehittämissuunnitelman toteutuksen kuvauksessa on pyritty mahdollisimman tarkasti kuvaamaan hankkeen eteneminen ja keskeiset vaiheet, jotta kehittämissuunnitelmaa pystytään hyödyntämään myös muissa työyhteisöissä.

Kehittämistoiminnassa tulee luotettavuuden näkökulmasta keskeiseksi tekijäksi sitoutuminen. Kehittäminen on sosiaalinen prosessi, jossa kehittämistoimintaan osallistuvien henkilöiden sitoutumisella on merkittävä vaikutus hankkeen onnistumiseen sekä aineistojen ja tulosten luotettavuuteen. Sitoutuminen edellyttää, että kehittämistoimintaan osallistuvat henkilöt osallistuvat hankkeen eri vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 123-124.) Kotihoidon työntekijöiden sitoutuminen kehittämissuunnitelmaan on lisännyt luotettavuutta. Vaikka pelisääntöjen merkitystä on jouduttu korostamaan useaan otteeseen, kaikki työntekijät ovat osallistuneet suunnitteluun ja tehneet muutoksia omiin työvuoroihinsa annettujen ohjeiden mukaisesti.

10 KEHITTÄMISSUUNNITELMAN ARVIOINTI

Kehittämissuunnitelman arviointivaiheessa toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus kotihoidon työntekijöille, jonka tavoitteena oli kartoittaa hankkeen aikana ilmenneitä kokemuksia kotihoidon työntekijöiltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta. Kysely toteutettiin verkkokyselynä Webropol-työkalun avulla. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan sähköpostitse lähetetyn internetlinkin kautta ja kyselyn perusjoukon muodostivat kaikki kotihoidon työntekijät, jotka olivat olleet mukana yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa eli yhteensä 41 työntekijää. Kaikille perusjoukkoon kuuluville lähetettiin kysely eli kyseessä oli kokonaistutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 139; Vilkkä 2007, 51).

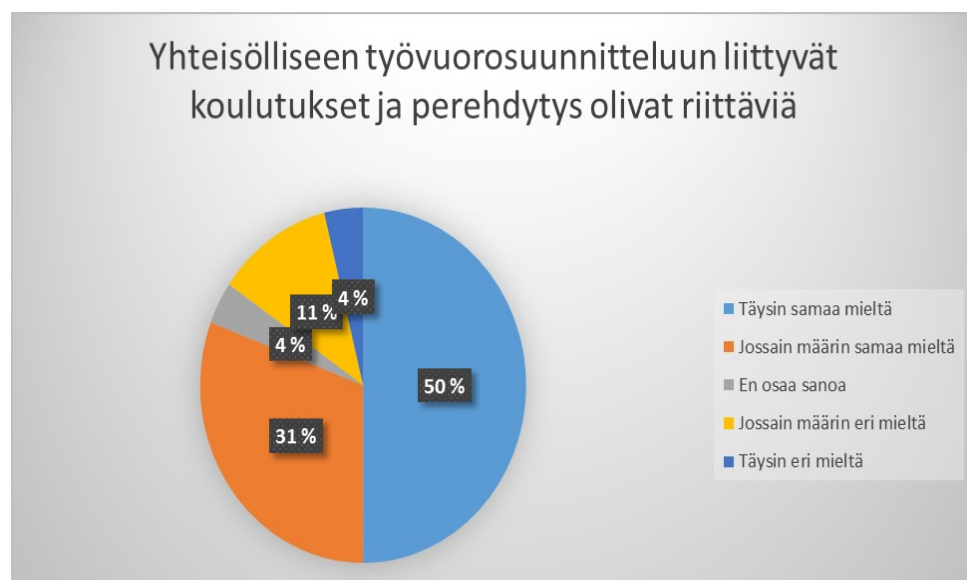
Kysely toteutettiin maaliskuussa 2017 ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Kyselyssä oli neljä kysymystä (liite 1). Tavoitteena oli saada tietoa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koulutuksesta ja perehdytyksestä, vaikutusmahdollisuuksista omiin työvuoroihin, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisesta sekä työaikojen kuormitustekijöiden huomioimisesta ja muutoksien tekemisestä niiden perusteella. Kysymykset nousivat kehittämissuunnitelmaan asetetuista tavoit-

teista sekä kehittämisprojektin aikana haasteeksi osoittautuneista tekijöistä. Kyselylomakkeessa kysymykset oli aseteltu väittämä- muotoon ja vastaajalle annettiin vastausvaihtoehdoiksi viisi- portainen Likertin asteikko. Kyselylomake testattiin projektin ohjausryhmässä ja siihen tehtiin muutoksia testauksen perusteella. Kyselyn tavoitetta tarkistettiin ja sen perusteella tehtiin muutoksia kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 200.)

Kerätty aineisto analysoitiin Webropol- ohjelmistolla. Vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin esitetään prosentteina jokaisen kysymyksen kohdalta. Aineiston analyysissä tehtiin lisäksi ristiintaulukointia ja pyrittiin selvittämään, onko koulutuksella ja perehdyttämisellä yhteyttä työaikojen kuormitustekijöiden huomioimiseen ja muutoksien tekemiseen, mikäli työntekijä huomaa haitallista kuormitusta suunnittelemissaan työvuoroissa. (Vilkka 2007, 122,129.)

10.1 Kyselyn tulokset

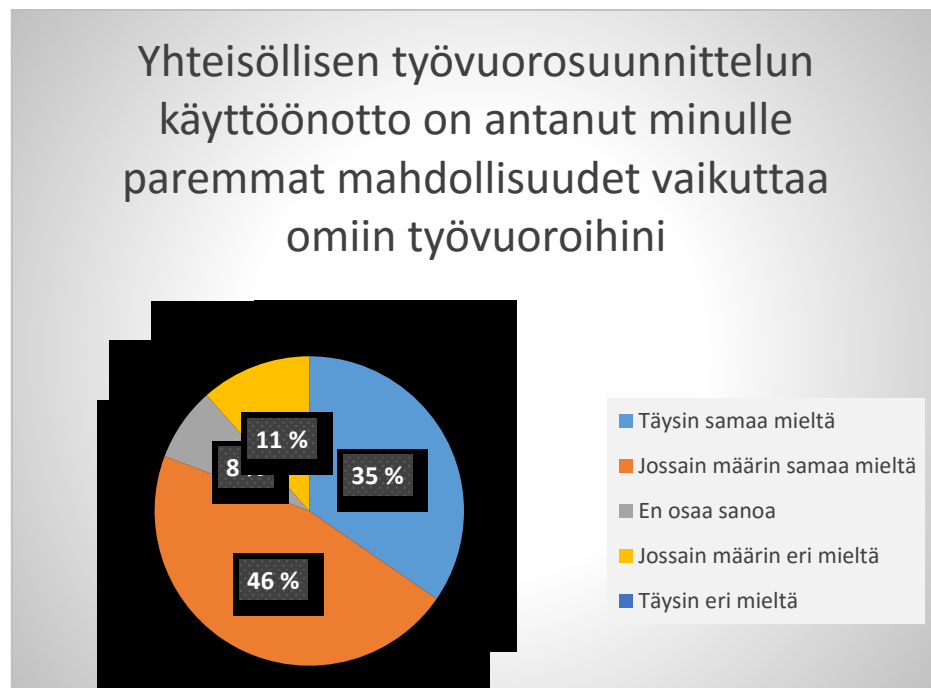
Kyselyyn vastasi kaikkiaan 26 työntekijää eli vastausprosentiksi muodostui 63 prosenttia. Ensimmäisenä kyselyssä pyydettiin arviointia siitä, kuinka koulutus ja perehdytys yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun oli koettu (kuva 15). Vastaajista 81 prosenttia eli 21 työntekijää oli täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä koulutuksien ja perehdytyksen riittävydestä. 15 prosenttia vastaajista eli neljä työntekijää oli jossain määrin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuva 15. Vastausten jakautuminen koulutuksen ja perehdytyksen riittävydestä.

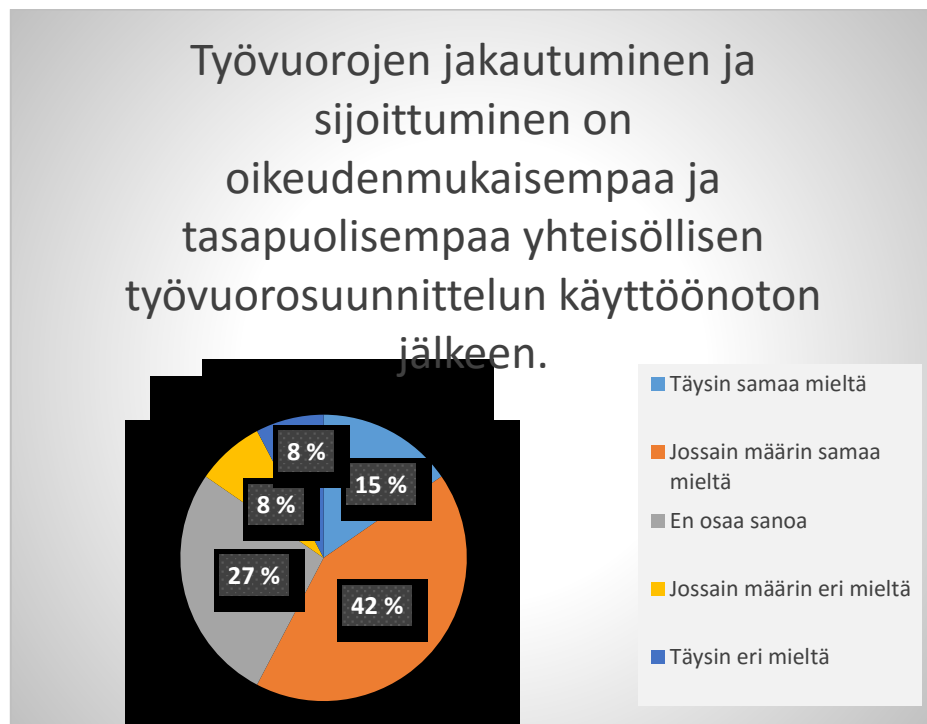
Toisessa kysymyksessä kysyttiin vaikutusmahdollisuuksista omiin työvuoroihin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen. Vastaajista 81 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä

(kuva 16). Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, mutta 11 prosenttia vastaajista oli jossain määrin eri mieltä.



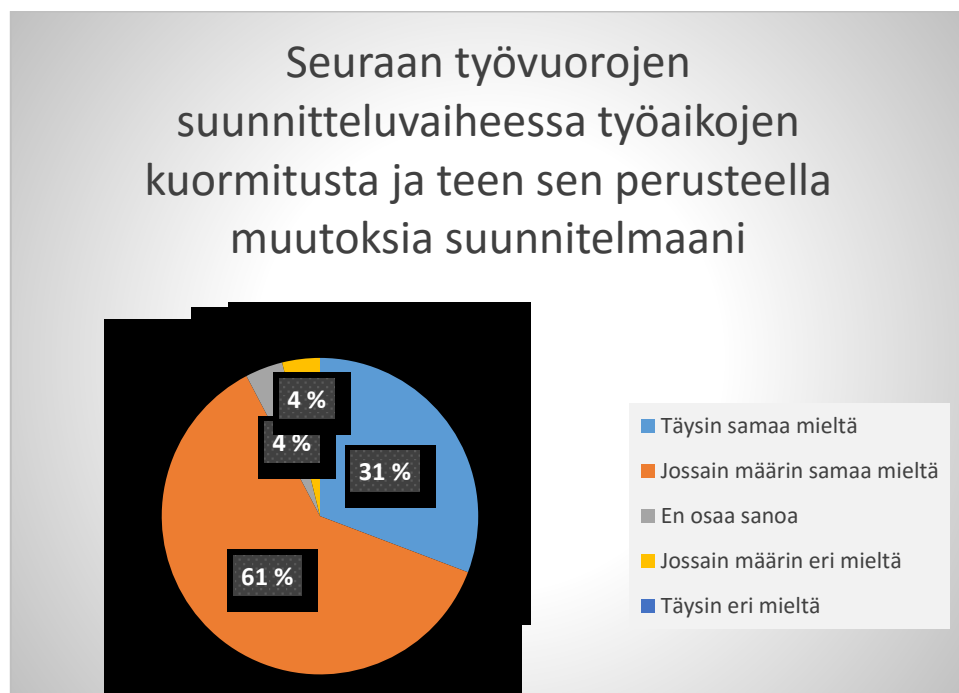
Kuva 16. Vastausten jakautuminen vaikutusmahdollisuuksiin.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin arviointia työvuorojen jakautumisesta oikeudenmukaisemmin ja tasapuolisemmin yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen. Vastauksista ilmenee, että 57 prosenttia oli täysin samaa mieltä tai jossain määrin samaa mieltä (kuva 17). Tässä kysymyksessä tuli eniten en osaa sanoa- vastauksia, joka saattaa tarkoittaa sitä, että vastaajilla ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, miten työvuorojen jakautuminen on toteutunut ennen yhteisöllistä työvuorosuunnittelua.



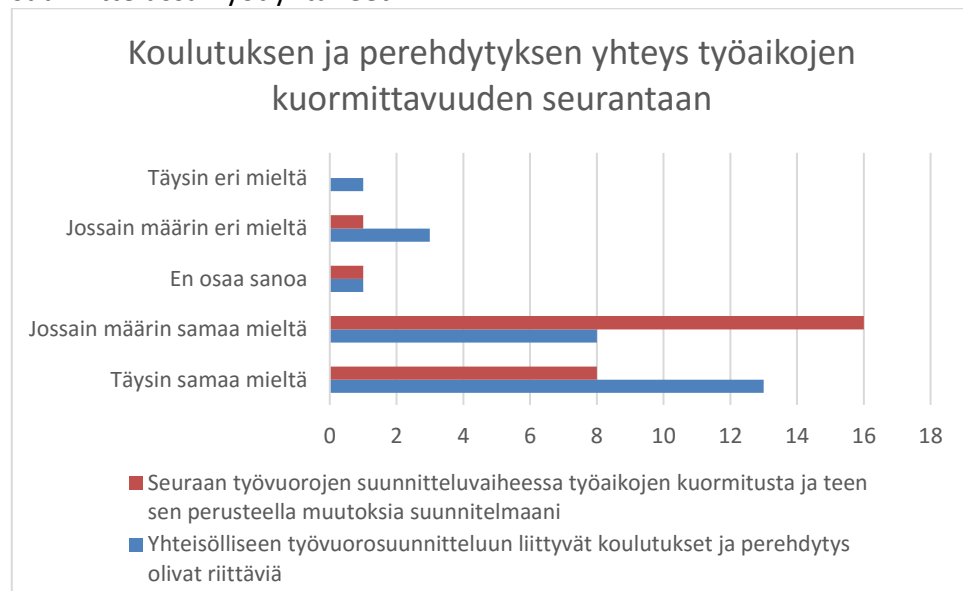
Kuva 17. Vastausten jakautuminen työvuorojen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta jakautumisesta.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin työaikojen kuormituksen seurannasta ja sen vaikutuksesta työvuorosuunnitteluun. Vastaukset jakaantuivat siten, että lähes kaikki vastaajat (92 prosenttia) kertoivat seuraavansa työvuorojen suunnitteluvaiheessa työaikojen kuormitusta (kuva 18).



Kuva 18. Vastausten jakautuminen työaikojen kuormitustekijöiden seurantaan.

Vastauksista tarkasteltiin koulutuksen ja perehdytyksen yhteyttä työaikojen kuormituksen arviointiin. Tavoitteena oli selvittää, onko koulutuksessa ja perehdytyksessä työntekijöille riittävästi painotettu työaikaergonomian merkitystä ja sen seuraamista suunnittelun yhteydessä. Tarkastelussa käy ilmi, että työaikojen kuormittavuutta ovat seuranneet lähes kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät (kuva 19). Tämän perusteella näyttää siltä, että koulutuksessa ja perehdytyksessä on työntekijöitä ohjattu seuraamaan työaikojen kuormittavuutta suunnitteluvaiheessa ja työntekijät ovat tätä suunnittelussa hyödyntäneet.



Kuva 19. Perehdytyksen ja koulutuksen yhteys työaikojen kuormittavuuden seurantaan.

Kyselyn tulokset tukevat näkemystä siitä, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on antanut työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin ja työaikojen kuormitustekijöiden huomioiminen on tullut osaksi työvuorosuunnittelua. Kyselystä saadut vastaukset, jotka kuvaavat työntekijöiden kokemuksia osoittavat, että kehittämisprojektille asetetut tavoitteet on saavutettu.

11 SUOSITUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toikko ja Rantanen (2009, 125-126) kirjoittavat, että kehittämisprojektin arvioinnissa on osattava esittää selkeitä toimentasuosituksia. Kehittämis-toiminnan siirrettävyys sellaisenaan on haasteellista ja jopa mahdotonta, mutta merkittävää on tuoda esille läpinäkyvästi kehittämisprojektin toteutus sekä toimintaympäristö, jossa kehittäminen tapahtuu, jolloin voidaan arvioida tulosten käyttökelpoisuutta muissa työyhteisöissä.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kehittämisprojekti jatkuu Someron kaupungin kotihoidossa ja tulevaisuuden suunnitelmissa on laajentaa yhteisöllinen työvuorosuunnittelu myös muihin vuorotyötä tekeviin kaupungin yksiköihin. Lähikuukausien tavoitteena kotihoidossa on jatkaa suunnittelun vakiintumista, perehdyttää uudet työntekijät suunnitteluun ja tarkistaa pelisääntöjä säännöllisin väliajoin. Tavoitteena on myös lähteä rohkeasti kokeilemaan erilaisia työaikatratkaisuja esimerkiksi työaikoja porrastamalla, jotka saattaisivat toimia paremmin sekä työntekijöiden että kotihoidon asiakkaiden näkökulmasta. Uuden toimintatavan kehittäminen on aina prosessi, jonka tulisi jatkua projektin päättymisen jälkeen. Projektin päättyessä on olennaista, että saatuja tuloksia hyödynnetään ja niiden perusteella kehitetään käytäntöä. Projektin tulee siis kehittyä edelleen ja kehittämisen vaikutuksia saatetaan nähdä vasta projektin loputtua, joskus vasta pitkänkin ajan jälkeen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 132-134.)

Tulevaisuudessa, suunnittelun vakiintuessa ja ohjauksen tarpeen vähentyessä tavoitteena on siirtyä työvuorojen hienosäätöön ja työvuorojen tulostamiseen, jolloin työntekijä vastaa itse työvuorolistan tuntien tasaamisesta sekä valmiin työvuorosuunnitelman tulostamista sähköisestä asiainnista esimiehen hyväksynnän jälkeen. Myöhemmässä vaiheessa käyttöön on tarkoitus ottaa myös toteutuneiden työvuorolistojen raportointi sähköisesti eli tällöin työntekijät tekevät mahdolliset muutokset toteutuneisiin työvuorotaulukoihin itse, jotka esimies hyväksyy.

Kehittämisprojektin käytännön toteutusta olisi helpottanut heti alusta asti listavastaavien roolin kehittäminen. Varsinkin näin isossa työyhteisössä listavastaavia olisi pitänyt heti alusta asti käyttää suunnittelun etenemisen seurannassa. Listavastaavien mukaan ottaminen projektin jo ollessa käynnissä osoittautui haasteelliseksi. Samassa yhteydessä olisi ollut helpompi kehittää tiimivahvuuksien mukaan ottamista suunnitteluun. Tällä hetkellä tiimivahvuuksien seurantaan ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota, koska aikataulu on ollut rajallinen ja suunnittelussa on keskitytty kokonaisuuteen. Jatkossa listavastaavien kehittäminen sekä tiimivahvuuksien huomiointi tulee ottaa mukaan suunnitteluun, jolloin varmistetaan, että jokaisessa kotihoidon tiimissä on tarvittava määrä tekijöitä jokaisessa työvuorossa.

Johtamisen näkökulmasta ei voi korostaa liiaksi pelisääntöjen merkitystä yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Pelisäännöistä on pidettävä tiukasti kiinni ja tätä opittiin kehittämisprojektin edetessä. Pelisääntöjä tuli muistuttaa ja kerrata useaan otteeseen. Pelisääntöihin liittyvä haaste puolestaan on se, että tiukat pelisäännöt saattavat viedä jouston ja suunnittelun kehittymisen. Tärkeää on, että työyhteisössä keskustellaan ja ollaan avoimia suunnittelun edetessä uusille ideoille työaikojen suhteen (Toppinen- Tanner ym. 2016, 33).

Työaikojen kuormittavuuden arviointi Työterveyslaitoksen mallin (Härmä ym. 2014) mukaisesti olisi hyödyllistä tehdä vielä uudelleen suunnittelun

edetessä, jotta voidaan tarkastella, onko työaikaergonomia parantunut ja työaikojen kuormittavuus vähentynyt etenkin palautumisen osalta. Työaikojen kuormittavuus tekijöitä kerrattiin työyhteisössä useaan otteeseen projektiin edetessä ja niistä on tärkeää keskustella. Työaikojen kuormittavuuteen liittyvä haaste on se, että vaikutukset eivät näy välittömästi ja siksi tarvitaan kauaskantoista näkemystä työaikojen vaikutuksesta työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin.

Projektin ohjausryhmässä todettiin, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun alkuvaiheessa esimieheltä on mennyt paljon aikaa suunnitteluun, koska suunnitelmaa on pitänyt tarkistaa jokaisen vaiheen jälkeen. Huomattavaa on kuitenkin se, että suunnittelu on edennyt jo pienessä ajassa ja vahva ohjaus esimiehen tasolta on edistänyt suunnittelua. Työntekijät ovat alkaneet sisäistää pelisääntöjä sekä kiinnittää entistä enemmän huomiota työaikojen kuormittavuuteen. Toisaalta esimiehen työtä on helpottanut huomattavasti työvuorovaihtojen määrän väheneminen. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen työvuorojen vaihtoja on tehty vain muutamia. Ennen projektia työvuorojen vaihtoja tehtiin useita työvuorajakson aikana, koska työntekijät eivät olleet muistaneet kirjata kaikkia työvuorotoiveitaan ennen työvuorajakson suunnittelua.

12 POHDINTA

Tutkimukselliseen tietoon perehtyminen on osoittanut, että työaikojen suunnittelu vaatii taustalle tutkittua tietoa työaikojen kuormittavuudesta, jotta työvuorot voidaan suunnitella vuorotyössä mahdollisimman vähän työntekijää kuormittaviksi. Lisäksi tutkittu tieto on osoittanut sen, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin on hyvin vähäistä ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin. Hoitoalalla vallitsee kulttuuri, jossa esimies suunnittelee työvuorot ja lähtökohtana on usein ainoastaan työyksikön tarve. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on ennen kaikkea kyse siitä, että työyksikön tarpeen rinnalle nostetaan myös työntekijöiden tarpeet. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.)

Työvuorojen suunnitleminen yhteisöllisesti on vaatinut esimieheltä vahvaa ohjaamista etenkin kehittämisprojektin aluksi. Erityisesti pelisääntöjen kertaamista ja muistuttamista on vaadittu runsaasti ensimmäisinä kuu-kausina. Kehittämisprojektin aluksi työntekijöiden omat toiveet ja mieltymykset ohittivat herkästi työyhteisössä asetetut suunnittelun pelisäännöt ja näissä kohdissa esimiehen vastuu projektin johtamisesta on ollut erityisen tärkeää. Sinivaaran, Kasasen, Koivumäen ja Hakolan (2007, 179) johtopäätös on, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii aikaa. Kyseessä on koko toimintakulttuurin muutos, ei pelkästään toimintatavan, jonka oivaltaminen on esimiehen jaksamisen kannalta merkittävää. Esimiehen pitää

keskustella, kuunnella ja tukea työntekijöitä työvuorosuunnittelussa. Johtamisen näkökulmasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Someron kotihoidossa on vaatinut varsinkin alkuvaiheessa vahvaa asioiden sekä ihmisten johtamista. Kotihoidon työntekijöiden motivoitunut asenne ja sitoutuminen projektiin on ollut merkittävä tekijä projektin hallinnan kannalta. Sitoutuminen on aina kehittämisessä avain asemassa, mutta erityisesti tässä kehittämisprojektissa sen merkitys on korostunut.

Kehittämisprojektissa on näkynyt yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tarvetasot. Varsinkin suunnittelun alussa korostuivat yksilön tarpeet, joka johti tilanteeseen, että työyhteisön tarve ja pelisäännöt eivät täyttyneet. Oppimisen myötä työvuorosuunnittelussa on edetty kohti yhteisön tarpeita, jossa pelisäännöt ohjaavat suunnittelua. Tärkeää on tulevaisuudessa huolehtia siitä, että yhteisöllinen työvuorosuunnittelu etenee seuraavalle tasolle ja yhteisön tarpeet tulevat jo heti täytetyksi ensimmäisestä vaiheesta lähtien ilman, että niistä pitää esimiehen tai listavastaavan toistuvasti muistuttaa. (Baljaskin, Ronkainen & Ronkanen 2011).

Kehittämisprojektin tavoitteena oli, että yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta tulee vakiintunut, yhtenäinen tapa työyhteisöön, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja kiinnittää entistä enemmän huomiota työaikaergonomiaan ja työaikojen kuormittavuuteen sekä työvuorojen tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen. Pitkällä aikavälillä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoitteena on parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työntekijöille tehdyn kyselyn ja projektin ohjausryhmän keskustelujen perusteella voidaan todeta, että kehittämisprojektin tavoite on saavutettu. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on viety käytäntöön projektisuunnitelman mukaisesti ja jo lyhyellä ajalla työntekijät ovat kokeneet sen vaikuttaneen myönteisesti työaikoihin ja kiinnittäneen huomiota työaikojen kuormittavuuteen.

Oman oppimiseni kannalta kehittämisprojekti on ollut todella hyödyllinen. Esimiestyössä tehdään paljon kehittämistä, mutta vasta tämän kehittämisprojektin myötä olen ymmärtänyt mitä tarkoittaa työelämän tutkiva kehittämistoiminta. Kehittämistoimintaa ei voi tehdä ilman tutkimusta eli ne eivät ole erillisiä näkökulmia, vaan ratkaisu työelämässä vastaantuleviin käytännön haasteisiin ja ongelmatilanteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 10.) Kehittämisprojektissa palkitsevinta on oman oppimisen lisäksi ollut huomata se, kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on kotihoidossa edennyt ja kehittynyt.

Kehittämisprojektin alussa sen jäsentyminen ja rajaaminen olivat haasteellisia. Rajaamisessa merkitykselliseksi asiaksi nousi Työterveyslaitoksen työaikojen kuormituksen suositukset, jotka mahdollistivat tutkimukselliseen tietoon perustuvan arvioinnin ja niihin tekijöihin perehtymisen, joilla on merkitystä pitkällä aikavälillä työntekijän hyvinvointiin. Palautumisen mer-

kitys on kiistaton ja työaikojen kuormituksen arviointi osoitti, että kotihoi-dossa tehdään edelleen runsaasti sellaisia työviikkoja, joissa työntekijän viikkolepo jää alle suositusten.

Kehittämiprojektin jatkokehittämisenä olisi hyödyllistä tutkia miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut työntekijän työssä jaksami-seen ja työhyvinvointiin. Tätä voitaisiin tutkia sekä kyselytutkimuksella työntekijöille että sairauspoissaolojen seurannalla. Sairauspoissaolojen seurannalla voitaisiin kerätä tietoa siitä, onko yhteisöllisellä työvuorosuun-nittelulla ollut vaikutuksia kotihoidon sairauspoissaolojen määrään pidem-mällä aikavälillä. Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta olisi hyödyllistä tutkia onko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto vähentänyt esimiehen työvuorosuunnitteluun käytettävää työaika ja esimerkiksi tar-kastella työvuorojen vaihtojen määrää ennen yhteisöllistä työvuorosuun-nittelua ja sen käyttöönoton jälkeen.

LÄHTEET

Aarva, K. (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu 19.3.2017 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1>

Ahola, K.; Aminoff, M. ; Hannonen, H.; Hopsu, L.; Härmä, M.; Kandolin, I.; Leppänen, A.; Pehkonen, I.; Ropponen, A.; & Sallinen, M. (2015). *Työkuorituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Ahtela, J. (2015). *Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet*. Haettu 18.4.2016 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia87.pdf>

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutokset taitavasti*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Baljaskin, P.; Ronkainen, A. & Ronkanen, T. (2011). *Työaika-autonomian käyttöönotto Rantasalmen vuodeosastolla ja Savonlinnan terveyskeskuksen vuodeosasto kahdella*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. (2010). *Työvuorosuunnittelu hoitoalalla*. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Heikinheimo, H. (2006). *Työaika-autonomiaan perustuvien työvuorosuunnittelumallien kehittäminen, toimivuus ja vaikuttavuus*. Haettu 10.2.2017 osoitteesta <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=102325#tiedote>

Heikkilä, A.; Jokinen, P. & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla*. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1996). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Härmä, M.; Hakola, T.; Ropponen, A. & Puttonen, S. (2015). *Suosituksat työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla*. Haettu 10.2.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suosituksat-tyoaikojen-kuormituksen-arvioimiseksi-kunta-alalla.pdf>

Härmä, M.; Vanttola, P.; Ropponen, A.; Koskinen, A.; Hakola, T.; Kalakoski, V.; Puttonen, S.; Sallinen, M.; Nätti, J.; Salo, P.; Pentti, J.; Oksanen, T.; Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2014). *Työaikojen kehittäminen kunta-alalla*. Työterveyslaitos. Haettu 13.11.2016 osoitteesta

https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112065-loppuraportti-Nettiin_Ty%C3%B6aikojen+kehitt%C3%A4minen+kunta-alalla.pdf/5cad3fcc-a126-449c-9ff1-fe15f59669ef

Järvelin-Pasanen, S. (2014). *Työajat ja sykevälivaihtelu opetus- ja hoitotyötä tekevillä naisilla*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 24.5.2016 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1618-1/urn_isbn_978-952-61-1618-1.pdf

Karhula, K. (2015). *Association of job strain with sleep and psychophysiological recovery in shift working health care professionals*. Väitöstutkimus. Haettu 9.2.2017 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153231/associat.pdf?sequence=1>

Koivumäki, M. (2006). *Työaika-autonomia-projekti 10/2005 – 5/2006*. Loppuraportti. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Kuntatyönantajat (2017). *KVTES 2017. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus*. Haettu 10.3.2017 osoitteesta <http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2017/html/>

Kämäri, S. (2015). *Kuinka järjestää työaika yleistyöajassa?* Kuntatyönantaja 6/2015. Haettu 13.11.2016 osoitteesta <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2015/6/Sivut/tyoaika-yleis-tyoajassa.aspx>

Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 19.3.2017 osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutostokirja.pdf>

Paukkonen, M.; Pohjonen, T.; Hakola, T.; Lindholm, H.; Sistonen, H. & Simoila, R. (2007). *Terveet työajat- kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti*. Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja. Haettu 10.12.2016 osoitteesta <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105273Loppuraportti.pdf>

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence – based management*. Harvard Business School, Boston.

Ruuska, K. (2012). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sallinen, M. & Räisänen, V. (2016). *Mitä kello on?* Työaikojen kuormittavuuden arviointi- webinaari. Haettu 25.2.2017 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=bmGjBpkSwrc>

Sinivaara, M.; Kasanen, R.; Koivumäki, M. & Hakola, T. (2007). Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. *Työ ja ihminen* 21 (2), 173-181. Haettu 16.2.2017 osoitteesta http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2_2007.pdf

Someron kaupunginvaltuusto (2015). *Talousarvio 2016. Taloussuunnitelma 2017-2018*. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <http://www.somero.fi/client/somero/userfiles/1-talousarvio-2016-kval-t9-12-2015.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2016). *Sosiaalihuoltolaki soveltamisopas*. Haettu 6.3.2017 osoitteesta <http://stm.fi/documents/1271139/1352015/Sosiaalihuoltolain+soveltamisopas.pdf/cb12a5c4-9bfa-4983-adf6-94ca18815f1b>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edit Prima Oy.

Suomala, T. (2014). *Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen*. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy, 76-88.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Haettu 18.11.2016 osoitteesta http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Toppinen-Tanner, S.(toim); Bergbom, B.; Friman, R.; Ropponen, A.; Toivanen, M.; Uusitalo, H.; Wallin, M. & Vanhala, A. (2016). *Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Haettu 11.2.2017 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%C3%B6%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4.pdf?sequence=1>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki 1996/605. Haettu 13.11.2016 osoitteesta
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L6P28>

Työterveyslaitos (2015). *Työaika*. Haettu 24.5.2016 osoitteesta
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Haettu 6.3.2017 osoitteesta
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a24.5.2013-364>

Unkila, R.; Bergroth, U.; Talonen, K.; Mattila, E.; Hiidenhovi, H.; Julin, A-M.; Kuronen, M.; Salmela, L.; Tuomisto, E.; Ruoranen, R.; Heino, H.; Thomassen, A-M.; Kaihlaniemi-Liukko, K. & Kotiniitty, T. (2008). *Uudet työvuorot, parempi työhyvinvointi*. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2008. Haettu 15.2.2017 osoitteesta <http://www.tays.fi/download/no-name/%7B3E2FF8BB-5897-4D74-8883-359E2EA6D514%7D/1525>

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

KYSELYLOMAKE

Kysely: Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotosta**1. Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyvät koulutukset ja perehdytys olivat riittäviä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jossain määrin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jossain määrin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

2. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto on antanut minulle paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihini

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jossain määrin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jossain määrin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

3. Työvuorojen jakautuminen ja sijoittuminen on oikeudenmukaisempaa ja tasapuolisempaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen.

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jossain määrin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jossain määrin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

4. Seuraan työvuorojen suunnitteluvaiheessa työaikojen kuormitusta ja teen sen perusteella muutoksia suunnitelmaani

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jossain määrin samaa mieltä
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jossain määrin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä